

Angélique de Almeida Pereira

Quebra de Contrato Psicológico e Comportamentos Desviantes em Contexto Académico



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Angélique de Almeida Pereira

**Quebra de Contrato Psicológico e
Comportamentos Desviantes em
Contexto Académico**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho realizado sob a orientação da
Professora Doutora Ana Paula Ferreira

DECLARAÇÃO

Nome

Angélique de Almeida Pereira

Endereço eletrónico: angelique.pereira21@gmail.com

Título dissertação

“Quebra de Contrato Psicológico e Comportamentos Desviantes em Contexto Académico”

Orientador:

Professora Doutora Ana Paula Ferreira

Ano de conclusão: 2014

Designação do Mestrado:

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, ____/____/____

Angélique de Almeida Pereira

AGRADECIMENTOS

Saint-Exupéry escreveu “Aqueles que passam por nós, não vão sós e não nos deixam sós. Deixam um pouco de si, levam um pouco de nós”. Assim, não posso deixar de referir aqui um conjunto de pessoas que deixaram um pouco de si, e, através das suas forças, incentivos, críticas e elogios, assumiram um papel fundamental na realização deste projeto.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à Professora Ana Paula Ferreira, orientadora deste trabalho, pela sua disponibilidade, apoio e indicações. Obrigada por me ter ajudado na concretização deste sonho.

Quero também deixar o meu agradecimento a todos os docentes que participaram nesta investigação, submetendo as suas respostas ao inquérito por questionário e enviando comentários ou sugestões. Agradeço em particular à Professora Madalena Vilas Boas, que me acompanha desde o meu primeiro ano de Licenciatura, não só pela sua ajuda e gentileza, mas também por ser a principal responsável pelo meu carinho pela Gestão de Recursos Humanos.

A XI Edição do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos foi contemplada com docentes excecionais, aos quais não posso deixar de agradecer pela sua disponibilidade e simpatia. Tive ainda a felicidade de pertencer a uma “fornada” constituída por pessoas fantásticas, às quais pretendo transmitir o meu sincero obrigado: os meus colegas. De uma forma ou de outra, todos contribuíram para que eu pudesse realizar este projeto. O vosso apoio moral, as vossas dicas e a vossa amizade foram fundamentais para chegar até aqui.

Concluindo com as pessoas que me são mais caras, não posso deixar de agradecer à minha “Mãe-Guerreira” e ao meu “Super-Pai”, por sempre terem acreditado em mim, por me terem dado a força e a coragem para ir mais além e me devolverem o sorriso nas horas mais críticas. Nunca existirão palavras suficientes para vos agradecer. Um obrigado também é escasso para o Pedro, o meu companheiro de caminhada e de vida. Obrigada por todo o apoio emocional, todo o amor e incentivos. Agradeço ainda ao Pedro Lima, o meu parceiro de biblioteca e grande amigo, pela sua presença e ajuda preciosa durante este percurso. Por último, um obrigado à Filipa Lopes, porque nos momentos mais difíceis e nos mais felizes, há sempre uma melhor amiga.

RESUMO

As organizações constituem-se como palcos para a expressão dos mais diversos comportamentos, que irão não só afetar o indivíduo e os próprios locais de trabalho mas também a sociedade nas quais se inserem (Rahman, Rahim, & Nasurdin, 2008). Confrontadas com a necessidade de se adaptarem continuamente a uma envolvente cada vez mais dinâmica, caracterizada pela contínua alteração dos mercados, o aumento exponencial da oferta, e a necessidade crescente de reduzir custos, as mudanças na relação empregado-empregador estão na ordem do dia, afetando todos os setores de atividade, incluindo o ensino.

Assim, num contexto de menor segurança no emprego e menor lealdade para com o empregador, as perceções de quais as obrigações recíprocas que constituem as relações de emprego do indivíduo sofrem alterações significativas; sendo o seu entendimento de carácter fundamental dado esta troca de expectativas exercer uma forte influência sobre o comportamento e resultados organizacionais.

Parece consensual entre os estudiosos a relação positiva entre a quebra do contrato psicológico do indivíduo e as respostas cognitivas e emocionais negativas resultantes deste fenómeno; que por sua vez podem desencadear a manifestação de comportamentos negativos no local de trabalho (Chen et al., 2008; Chiu & Peng, 2008; Herriot et al., 1997; Ho, Weingart, & Rousseau, 2004; Jafri, 2011; Kickul, 2001; Morrison & Robinson, 1997; Robinson, 1996; Rousseau & Tijoriwala, 1998; Rousseau, 1995, 2004; Sarantinos, 2007; Sidle, 2011).

Os comportamentos nocivos, antiéticos e destrutivos ocorrem em taxas alarmantes no dia-a-dia das organizações, sobrevivendo muitas vezes de forma subtil e despercebida, representando no entanto custos financeiros, sociais e psicológicos significativos para as organizações assim como para os seus membros (Rahman et al., 2008; Spector et al., 2006; Stewart, Bing, Davison, Woehr, & McIntyre, 2009; Zoghbi-Manrique-de-Lara & Verano-Tacoronte, 2007; Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2010).

O objetivo deste estudo prende-se com a observação aprofundada das consequências da quebra do contrato psicológico do indivíduo em três instituições de ensino superior da Região Norte. Neste sentido, foi elaborado (e posteriormente divulgado durante cerca de cinco meses) um inquérito por questionário cuja amostra é formada pelos académicos da Universidade do Minho,

da Universidade de Aveiro, e do Instituto Politécnico de Viana do Castelo para verificar se existe entre os académicos dessas instituições uma perceção de quebra de contrato psicológico e se esse fenómeno tem repercussões prejudiciais sobre os seus comportamentos.

Através deste estudo, foi possível verificar a existência de associações entre a quebra do contrato psicológico do indivíduo e a adoção de comportamentos contra produtivos, dado existir uma associação positiva entre a Quebra das Obrigações Organizacionais de Condições de Trabalho e a Diminuição Intencional da Produtividade.

Em concordância com a literatura, este estudo também permitiu verificar que fatores de caráter individual (sexo, idades, número de anos na instituição) e relacionadas com a função (categoria profissional do académico e número de anos na categoria profissional) exercem uma influência na perceção de quebra do contrato psicológico e/ou na adoção de comportamentos prejudiciais à instituição e aos seus membros.

ABSTRACT

Organizations are propitious places for the expression of different behaviors, which affect not only the individuals and their workplace, but also the society in which they live (Rahman et al., 2008). Faced with the need to continually adapt to an increasingly dynamic environment that is characterized by the continuous change of markets, the exponential increase in supply and the increasing need to reduce costs, changes in employee-employer relationship are on top of the agenda in all sectors of activity, including teaching.

Thus, in a lower job security context where loyalty to the employer is on the wane, the perceptions of which are the reciprocal obligations that constitute employment relations undergo significant changes. This exchange exerts a strong influence on organizational behavior and outcomes, reason why its understanding has a fundamental importance for institutions.

The positive relation between individual psychological contract breach and the negative, cognitive and emotional responses resulting from this phenomenon seems to gather consensus among scholars; which in turn can trigger the expression of negative behaviors in the workplace (Chen et al., 2008; Chiu & Peng, 2008; Herriot et al., 1997; Ho et al., 2004; Jafri, 2011; Kickul, 2001; Morrison & Robinson, 1997; Robinson, 1996; Rousseau & Tijoriwala, 1998; Rousseau, 1995, 2004; Sarantinos, 2007; Sidle, 2011).

Harmful, unethical and destructive behaviors occur at alarming rates in organizations daily life, befallen often subtle and unnoticed and representing significant financial, social and psychological costs for organizations as well as for its members (Rahman et al., 2008; Spector et al., 2006; Stewart et al., 2009; Zoghbi-Manrique-de-Lara & Verano-Tacoronte, 2007; Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2010).

The aim of this paper is to observe the consequences of individual psychological contract breach in three higher education institutions in the Northern Region of Portugal. To achieve this goal, a survey - whose sample is formed by academics at the University of Minho, Aveiro's University, and the Polytechnic Institute of Viana do Castelo - was drafted, and later released for about five months. This survey will help us to understand the existence of academic psychological contract breach and if this phenomenon has a detrimental impact on their behavior.

Through this study, was possible to observe the existence of a causality relationship between the psychological contract breach of the academic and the adoption of counterproductive behaviors, since there is a positive relation between Breaking the Bonds of Organizational Work Conditions and Intentional Decreased Productivity.

In agreement with the literature, this study also allowed to verify that individual character factors (gender, age, number of years in the institution) and function related factors (professional category and the number of academic years in the professional category) exert influence on the perception of psychological contract break and/or in the adoption of behaviors that are detrimental to the institution and its members.

ÍNDICE

Introdução	11
Capítulo 1: Contrato Psicológico.....	14
1.1. Conceito e Função do Contrato Psicológico	14
1.2. Formação e Conteúdo do Contrato Psicológico	19
1.3. Violação e Quebra do Contrato Psicológico	24
1.4. Antecedentes da Quebra/Violação do Contrato Psicológico	25
1.5. Consequências da Quebra/Violação do Contrato Psicológico	28
Capítulo 2: Comportamentos Contra Produtivos	30
2.1. Conceito de Comportamentos Contra Produtivos.....	30
2.2. Antecedentes dos Comportamentos Contra Produtivos.....	34
2.2.1. Antecedentes organizacionais.....	35
2.2.2. Antecedentes derivados do clima organizacional.....	38
2.2.3. Antecedentes relacionados com a função	41
2.2.4. Antecedentes relacionados com o indivíduo e as suas características da personalidade	42
2.3. Consequências da Adoção de Comportamentos Contra Produtivos.....	46
Capítulo 3: Apresentação e Justificação da Problemática.....	48
Capítulo 4: Metodologia	52
4.1. Escolha Metodológica	52
4.2. Recolha de informação	53

4.3. A Amostra	55
4.3.1. Breve Caracterização das Instituições em Estudo	55
4.3.2. Caracterização da Amostra	56
4.4. Medidas e Procedimentos Utilizados e Apresentação dos Resultados.....	58
Capítulo 5: Análise e Discussão dos Resultados	64
Capítulo 6: Conclusões	71
6.1. Principais Conclusões.....	71
6.2. Contribuições para a Teoria e para a Prática	73
6.3. Limitações e Pistas para Investigação Futura	74
Bibliografia	76
Anexo I	87
Componentes do Questionário Original de Robinson & Bennett (2000)	87
Anexo II	88
Questionário relativo à Quebra do Contrato Psicológico do Indivíduo de Ferreira (2007)	88
Anexo III	89
Instrumento de Recolha de Dados.....	89
Anexo IV	90
Quadros Auxiliares	90

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 4.1. – Dados relativos à amostra	57
Quadro 4.2. – Resultados da Análise Fatorial para a Quebra do Contrato Psicológico do Académico	61
Quadro 4.3. – Resultados da Análise Fatorial para a Adoção de Comportamentos Contra Produtivos	63
Quadro 4.4. – Resultados da Análise de Correlações de <i>R</i> Pearson relativamente aos fatores da Quebra de Obrigações Organizacionais e aos fatores da Adoção de Comportamentos Contra Produtivos	65
Quadro 4.5. – Resumo dos Resultados da Análise de Correlações de <i>R</i> Pearson relativos às variáveis sociodemográfica	66

INTRODUÇÃO

O contrato psicológico e a relação empregado-empregador assumem hoje uma importância incontestável para o desenvolvimento das organizações (Chen et al., 2008; Rousseau, 2004) pois, segundo Rousseau (1995), quando um colaborador percebe que a organização cumpre as suas promessas e obrigações encara a sua esfera laboral com maior satisfação, demonstrando um maior envolvimento no desenvolvimento das suas tarefas.

No entanto, segundo Krivokapic-skoko e Neill (2008) e Rousseau (1995), o entendimento das expectativas e obrigações mútuas pode revelar-se difícil tanto para o indivíduo como para a organização, facto que para Peterson (2002) pode provocar facilmente a sua quebra e contribuir para a degradação do clima organizacional e para a criação de um ambiente tenso e mais favorável à adoção de comportamentos prejudiciais à organização.

Embora na epistemologia o contrato psicológico seja também defendido como uma troca de expectativas bilaterais entre a organização e o indivíduo, definições nas quais tanto a organização como os seus membros são detentores de contratos psicológicos (Herriot et al., 1997; Krivokapic-skoko & Neill, 2008), o foco deste estudo compreende o contrato psicológico como um fenómeno unilateral, formulado apenas na mente do indivíduo, definindo-o como um agrupado de crenças de carater pessoal relativamente à organização (Herriot et al., 1997; Krivokapic-skoko & Neill, 2008; Rousseau & Tijoriwala, 1998; Rousseau, 1989, 1995).

Esta escolha deve-se em grande medida ao desejo de entender um pouco mais acerca do tipo de relação/vínculo existente entre um académico e a sua instituição, que se constitui como uma figura de empregador “intangível”, assim como compreender como estas perceções de carater singular podem afetar negativamente os comportamentos individuais nas Universidades e Instituto Politécnico em estudo.

Robinson e Bennett (1995) definem os comportamentos contra produtivos no local de trabalho como condutas voluntárias que violam as regras organizacionais, prejudicando o bem-estar das organizações e dos seus membros. Os comportamentos contra produtivos no local de trabalho maleficiam a eficácia organizacional e as suas relações humanas, fatores chave para a sobrevivência das mesmas e para a manutenção da sua vantagem competitiva, motivo pelo qual o seu entendimento assume uma importância fundamental no contexto organizacional.

Num cenário económico marcado pela intensificação da concorrência, procedimentos de redução de custos e *downsizing*, e consequentes processos de reestruturação organizacional, também o sistema educacional tem sido alvo de reais mudanças nos últimos anos, sendo hoje essencial entender quais as percepções dos académicos quanto às suas obrigações e às da organização e observar qual a relação entre a quebra do contrato psicológico e a adoção de comportamentos contra produtivos em prol do aumento da sua vantagem competitiva e *performance* (Shen, 2010). Este é o objetivo fundamental deste trabalho.

Assim, o primeiro capítulo dedica-se ao estudo aprofundado do contrato psicológico, estando estruturado em subcapítulos. Num primeiro momento, são apresentadas diversas definições do conceito deste acordo tácito, assim como da sua função, com vista a um melhor entendimento deste fenómeno. Num segundo momento, é apresentada uma secção dedicada à sua formação para, posteriormente, explicar em que consiste a sua quebra, analisando quais os seus antecedentes e as consequências desta percepção para o comportamento organizacional.

O segundo capítulo é dedicado à adoção de comportamentos contra produtivos, sendo numa primeira instância apresentado o seu conceito, sendo posteriormente apresentados os seus antecedentes assim como as suas principais consequências, com o intuito compreender a sua ocorrência.

O terceiro capítulo dedica-se por sua vez à apresentação e justificação da problemática, na qual são enunciados os principais pontos de referência teóricos, assim como as hipóteses deste estudo.

Posteriormente, no quarto capítulo, é descrita e fundamentada a metodologia adotada, assim como os instrumentos utilizados, para verificar a possibilidade de estabelecer uma relação entre a quebra do contrato psicológico e a adoção de comportamentos desviantes nas Universidades de Aveiro e do Minho, assim como no Instituto Politécnico de Viana do Castelo. É ainda apresentada uma breve caracterização dessas instituições, assim como da amostra em estudo. Finalmente, são apresentadas neste capítulo as medidas e procedimentos utilizados para a interpretação dos dados recolhidos e são expostos os resultados.

O quinto capítulo foca-se na discussão dos resultados obtidos, procurando estabelecer uma relação com a literatura dos fenómenos em estudo. Neste capítulo são ainda confirmadas ou rejeitadas as hipóteses formuladas no capítulo três.

No último capítulo são finalmente apresentadas as principais conclusões, assim como as contribuições deste estudo para a teoria e para a prática, assim como as limitações deste estudo, sendo sugeridas pistas para uma investigação futura.

CAPITULO 1: CONTRATO PSICOLÓGICO

1.1. Conceito e Função do Contrato Psicológico

Os contratos formais de trabalho procuram regular o intercâmbio entre o empregado e o empregador em sintonia com os requisitos legais e as normas sociais vigentes, abordando normalmente três questões centrais: o horário laboral; os requisitos de conhecimento, competências e habilidades psicossociais no trabalho e no desempenho organizacional, e por último, a remuneração (Westwood, Sparrow, & Leung, 2001). No entanto, o modo como os indivíduos operam e se relacionam nas suas organizações não se baseia apenas nos contratos legais de emprego, sendo que existem outros aspetos importantes da natureza e constituição da relação de trabalho que devem ser explorados para entender o funcionamento desta ligação (Herriot et al., 1997; Jafri, 2011; Rousseau & Tijoriwala, 1998; Rousseau, 1995; Westwood et al., 2001).

Para além do contrato escrito de trabalho, os comportamentos dos colaboradores são fortemente influenciados pelas crenças que formam acerca das suas incumbências individuais assim como das obrigações da organização para com eles, tendendo a responder em conformidade (Herriot et al., 1997; Jafri, 2011; Rousseau & Tijoriwala, 1998; Rousseau, 1995). O contrato psicológico é assim formado por perceções de obrigações mútuas criadas pela comunicação oral e escrita presentes na organização, bem como pela análise e conclusões de ambas as partes envolvidas no processo acerca das condutas do outro (Chen et al., 2008).

Assim, as relações de trabalho vão além das obrigações e direitos explicitamente declarados, sendo que o contrato psicológico indica as incumbências, valores e demandas recíprocas decorrentes das relações de confiança no emprego. Este acordo tácito qualifica-se como um fenómeno subjetivo e individual: cada indivíduo tem o seu próprio contrato psicológico, único, baseado na sua compreensão das obrigações recíprocas que constituem a sua relação laboral; sendo que esta troca de expectativas exerce uma forte influência sobre o comportamento dos indivíduos e das organizações, assim como sobre os próprios resultados organizacionais (Jafri, 2011; Rousseau & Tijoriwala, 1998; Turnley & Feldman, 1999).

Na literatura a definição do conceito de contrato psicológico no contexto do comportamento organizacional é habitualmente atribuída a Argyris (1960), Levinson (1962) e Schein (1965) com

o intuito de caracterizar a natureza subjetiva das relações de emprego (Anderson & Schalk, 1998; Aydin, Yilmaz, Memduhoglu, Oguz, & Güngör, 2008; Cullinane & Dundon, 2006; Morrison & Robinson, 1997; Robinson, 1996; Rousseau & Tijoriwala, 1998). Estas definições, que ilustram as relações de emprego como uma troca social e económica, serviram de suporte para os estudos atuais, verificando-se no entanto pequenas diferenças entre os autores (Cullinane & Dundon, 2006).

Segundo Argyris (1960), o contrato psicológico refere-se a um acordo tácito, resultante de um estilo de gestão peculiar, fundamentado nas expectativas e responsabilidades mútuas percebidas por empregados e empregadores relativamente às suas obrigações laborais. Conforme o autor, este contrato ou acordo, que não se encontra abrangido pelo contrato legal de emprego, descreve os valores, as esperas ou demandas dos empregados e empregadores, assim como as suas obrigações e responsabilidades mútuas (Anderson & Schalk, 1998; Aydin et al., 2008; Herriot et al., 1997; Robinson, 1996). Levinson (1962) definiu por sua vez o contrato psicológico como um conjunto de expectativas, mútuas e mais ou menos inconscientes, entre a empresa e os colaboradores que administra o seu relacionamento no seio da organização. Segundo o mesmo autor, este contrato tácito define um conjunto de obrigações, direitos e privilégios relativos ao trabalho desenvolvido, sendo que esta reciprocidade de expectativas pode resultar dos contratos formais de trabalho ou de um acordo silencioso entre as partes, através de uma comunicação mais ou menos subtil das expectativas individuais dos atores envolvidos (Anderson & Schalk, 1998; Cullinane & Dundon, 2006; DelCampo, 2007; Herriot et al., 1997). Schein (1965) apresenta um acrescento significativo às definições anteriores, salientando por sua vez o carácter contínuo e evolutivo deste vínculo, e evidenciando-o como uma determinante importante do comportamento organizacional (Anderson & Schalk, 1998; Ferreira, 2007). A sua contribuição acentua ainda o papel que as violações e quebras do contrato psicológico podem ter no indivíduo, definindo-os como principais responsáveis pela insatisfação e alienação dos trabalhadores, assim como pelos conflitos laborais (Cullinane & Dundon, 2006).

Pese embora este interesse precoce pelo contrato psicológico, a investigação aprofundada do seu contributo para a gestão e para a gestão de recursos humanos apenas surgiu três décadas depois, como resposta às alterações das dinâmicas do mercado laboral e da relação empregado-empregador (Cullinane & Dundon, 2006; Herriot et al., 1997; Marks, 2001; Morrison & Robinson, 1997; Robinson, 1996).

Em períodos de grande instabilidade laboral, é fundamental o gestor de recursos humanos avaliar as transformações da envolvente assim como as implicações que tais forças externas podem ter na evolução do contrato psicológico e, conseqüentemente, no comportamento das pessoas no seio das organizações (Robinson, 1996; Rousseau, 1995). Seguindo este pensamento, Guest (2004) defende que a fragmentação dos locais de trabalho (derivada da flexibilidade dos novos vínculos laborais), o aparecimento do individualismo como novo valor da força de trabalho, assim como as mudanças constantes da envolvente contribuíram significativamente para considerar as pesquisas referentes às relações de emprego “tradicionais” desatualizadas.

Assim, na era da globalização, reestruturação e *downsizing*, o contrato psicológico assume hoje um papel fundamental no comportamento das organizações, motivo pelo qual se verifica um interesse acrescido pelo assunto na literatura (Aydin et al., 2008; Cullinane & Dundon, 2006; DelCampo, 2007; Guest, 2004; Kickul, 2001; Krivokapic-skoko & Neill, 2008; Shen, 2010). No entanto, em grande medida devido à sua natureza subjetiva e idiossincrática, não existe concordância entre os autores quanto à sua definição (Krivokapic-skoko & Neill, 2008). Em busca da definição ideal do conceito, na literatura, são apresentadas duas grandes conceptualizações deste fenómeno.

A primeira conceptualização defende o contrato psicológico como uma troca de expectativas bilaterais entre a organização e o individuo, sendo que tanto a organização como os seus membros são detentores de contratos psicológicos (Herriot et al., 1997; Krivokapic-skoko & Neill, 2008). Argyris (1960), Levinson (1962) e Schein (1965) partilharam esta ideia, sendo possível verificar na literatura autores que, posteriormente, aprofundaram esta conceptualização, caracterizando o contrato psicológico como um conjunto de expectativas derivadas do relacionamento entre a organização e seus colaboradores (Dopson & Neumann, 1998; Herriot & Pemberton, 1997; Tekleab & Taylor, 2003). Nos seus estudos, Dopson e Neumann (1998, p.55) definem o contrato psicológico como a “essência do laço entre o individuo e a organização, dado que o emprego implica uma troca implícita de crenças e expectativas acerca do que constituem ações legítimas pela outra parte”. Herriot e Pemberton (1997) descrevem por sua vez este acordo silencioso como as percepções do individuo e da organização acerca das obrigações implícitas à sua ligação.

Em oposição, a segunda conceptualização compreende o contrato psicológico como um fenómeno unilateral, formulado apenas na mente do indivíduo, definindo-o como um agrupado de crenças de caráter pessoal relativamente à organização (Herriot et al., 1997; Krivokapic-skoko & Neill, 2008). Este novo modo de encarar o contrato psicológico surgiu em 1989 com Rousseau, que afastou a ideia de um intercâmbio entre o colaborador e a organização, definindo-o por sua vez como um conjunto de crenças individuais relativamente a obrigações mútuas entre o indivíduo e uma outra parte (nomeadamente o empregador) (Rousseau, 1989).

Segundo Rousseau (1989, p. 126) "a organização, a outra parte na relação empregado-empregador, fornece o contexto para a criação de um contrato psicológico mas não pode por sua vez, ser detentora de um contrato psicológico com os seus membros. As organizações não podem "sentir", apesar dos seus gestores poderem pessoalmente perceber um contrato psicológico e responder em conformidade."

Nesta conceptualização, o indivíduo é o único sujeito deste fenómeno, devido ao contrato psicológico se tratar de uma perceção de mutualidade, e não na mutualidade efetiva das relações de emprego (Rousseau & Tijoriwala, 1998). Esta definição enfatiza a importância das incumbências percebidas pelo indivíduo em detrimento das expectativas, baseando-se no pressuposto de que as obrigações não satisfeitas originam respostas mais nefastas do que as expectativas não consideradas (Cullinane & Dundon, 2006; Rousseau & Tijoriwala, 1998; Rousseau, 1989). Rousseau e Ho (2000) caracterizam ainda o contrato psicológico como um acordo silencioso de racionalidade limitada, dado a perceção do indivíduo poder refletir uma visão seletiva, distorcida e incompleta das relações de emprego. Por sua vez, Millward e Brewerton (1999, p. 254) expõem o contrato psicológico como as "crenças tidas pelos indivíduos acerca das obrigações recíprocas (...), implícitas ou explícitas, nos acordos que o indivíduo percebe que é parte".

O contrato psicológico é ainda definido como um acordo subjetivo, fundamentado por contextos sociais e culturais, no qual empregadores os colaboradores acreditam possuir obrigações recíprocas e provavelmente compartilhar um entendimento comum sobre a natureza dessas obrigações. No entanto, o entendimento das expectativas e obrigações mútuas pode não ser coincidente dado este fenómeno envolver perceções e não factos, que se encontram em constante mudança (Krivokapic-skoko & Neill, 2008). A maioria da literatura pós-Rousseau concentra-se assim na compreensão do fenómeno como um entendimento individual,

pertencente apenas ao colaborador, resultante de promessas (tácitas ou não) da organização consonantes às suas contribuições para com a mesma (nomeadamente o seu nível de empenho, esforço e lealdade) (Anderson & Schalk, 1998; Cullinane & Dundon, 2006; Morrison & Robinson, 1997).

Esta procura por uma definição única do conceito originou diversas dúvidas e desacordos, sendo que para Marks (2001) muitas das questões referentes à sua conceptualização surgem da sua frágil definição e do consentimento de “convicções questionáveis” que estabelecem o conceito. Guest (1998) aprova esta ideia, apontando nos seus estudos diversas questões que carecem de resposta: quem detém o contrato psicológico, quando e como se desenvolve, existe ou não mutualidade entre empregado e empregador e quais os principais conteúdos do fenómeno; enfatizando a necessidade de construir uma teoria mais sólida do fenómeno.

Alguns autores defendem ainda a necessidade do entendimento do contrato regressar aos seus primórdios e incluir tanto a perspetiva do empregador como do colaborador, para assim ser possível a compreensão das perceções de obrigações recíprocas e mútuas (Cullinane & Dundon, 2006). Guest (1998; 2004) apoia esta ideia, afirmando que, como ferramenta destinada à análise das relações de emprego, é fundamental o entendimento destas relações como uma troca bilateral, incidindo sobre as perceções de promessas e obrigações de ambas as partes. Outra problemática da investigação relativa ao contrato psicológico é a falta de coerência na escolha do que medir e como fazê-lo: dado o contrato psicológico ser um fenómeno subjetivo, como definir o seu conteúdo, cumprimento, alteração ou violação? (DelCampo, 2007).

Também o termo “contrato” não é consensual, devido à ausência na definição do conceito de parâmetros claros e estipulados que o definam. A favor do termo, o *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD) defende que a palavra é adequada dado o contrato psicológico ter uma maior influência nos comportamentos do indivíduo do que um contrato formal de emprego (CIPD, 2005). O CIPD justifica a sua posição defendendo que para influenciar o coração e a mente do indivíduo, é fundamental ter em atenção os seus sentimentos, tornando-se assim a compreensão das suas perceções indispensável (CIPD, 2005). Em termos de consequências negativas, o incumprimento das expectativas presentes no contrato psicológico do indivíduo pode causar efeitos adversos para a organização e seus empregados similares às sanções das violações dos contratos efetivos de emprego, motivo pelo qual

Sarantinos (2007) defende que, mesmo com estas diferenças, os dois acordos são suficientemente semelhantes para se usar o mesmo vocábulo.

Apesar das diferenças entre as duas conceptualizações do contrato psicológico e a ausência de uma definição universal do fenómeno; a natureza percetual e idiossincrática do contrato psicológico tem sido destacada ao longo das pesquisas. Foi também enfatizado o facto das crenças de um funcionário sobre as obrigações subjacentes à sua relação de trabalho não serem necessariamente compartilhadas pelos representantes da sua organização (Morrison & Robinson, 1997). Obrigações, expectativas e promessas parecem igualmente ser elementos fundamentais ao seu entendimento (Anderson & Schalk, 1998; Aydin et al., 2008; Cullinane & Dundon, 2006; Herriot et al., 1997; Herriot & Pemberton, 1997; Millward & Brewerton, 1999; Rousseau & Tijoriwala, 1998; Rousseau, 1989, 1995), sendo também possível afirmar que a noção de reciprocidade está subentendida à maior parte das definições (Cullinane & Dundon, 2006).

Para acabar com a discórdia, Sarantinos (2007) sublinha a importância dos resultados do contrato psicológico em detrimento da sua definição, propondo a compreensão do fenómeno como um instrumento de apoio à mudança organizacional e à cooperação com a força de trabalho. O contrato psicológico deve neste sentido ser visto como um fenómeno que permite à organização não só entender o que os colaboradores esperam das suas organizações de um modo geral, mas também recolher *feedback* acerca das mudanças em curso no seio da organização e assim retirar o máximo partido do seu capital humano (CIPD, 2005; Sarantinos, 2007).

1.2. Formação e Conteúdo do Contrato Psicológico

A análise dos contratos psicológicos é definida como uma chave para ajudar os gestores organizacionais atuais a compreender a natureza e a direção das suas relações com os seus colaboradores (DelCampo, 2007). Ao compreenderem esta relação, os gestores poderão evitar a criação de falsas suposições acerca de deveres e expectativas laborais, ou acerca de comportamentos que rodeiam a tarefa em si. A gestão do contrato psicológico pode resultar em aumentos de desempenho nos locais de trabalho, numa menor rotatividade e em níveis mais elevados de satisfação na organização (DelCampo, 2007).

Rousseau (2004) afirma que os contratos psicológicos têm como principal objetivo motivar os trabalhadores com o intuito de estes cumprirem os compromissos assumidos para com a organização, sempre que estes estejam confiantes de que os empregadores vão retribuir e cumprir com as suas obrigações. Neste sentido, é necessário entender como se forma este fenómeno na mente do indivíduo, em grande medida devido às mesmas causas que iniciam a formação do contrato psicológico e dos seus conteúdos poderem levar à sua alteração.

Uma das particularidades deste contrato é precisamente a de ser mutável ao longo da permanência do indivíduo na organização, consoante as suas circunstâncias organizacionais e individuais (Anderson & Schalk, 1998; Rousseau & Tijoriwala, 1998; Rousseau, 1989, 1995; Sarantinos, 2007; Shen, 2010). Assim, é importante para as organizações perceberem o que determina o estágio do contrato psicológico e o que influencia à formação de um contrato psicológico positivo.

Na epistemologia, são apresentados vários influenciadores da formação do contrato psicológico que podem ser agrupados em três grandes categorias: (a) fatores contextuais; (b) fatores organizacionais e (c) fatores individuais (Anderson & Schalk, 1998; Guest & Conway, 1997; Guest, 2004; Ho et al., 2004; Rousseau & Tijoriwala, 1998; Rousseau, 1995; Westwood et al., 2001).

Westwood et al., (2001) apontam nos seus estudos cinco fatores relacionados com o contexto organizacional que, segundo os autores, influenciam a formação do contrato psicológico do indivíduo: (a) as predisposições individuais, que diferem entre países; (b) os valores e normas sociais enaltecidos nacionalmente que interferem na compreensão dos acontecimentos organizacionais; (c) a definição e compreensão de carreira; (d) o posicionamento dos departamentos de recursos humanos; e (e) a aptidão dos sistemas de gestão de desempenho na preservação e negociação de contratações. Por sua vez, Guest e Conway (1997) e Cullinane e Dundon (2006) alertam para o impacto de outros fatores contextuais mais abrangentes, tais que a situação económica e de emprego nacional, a decadência do sindicalismo ou ainda o impacto da globalização nas sociedades. Com o declínio da negociação coletiva e a predominância de valores individualistas entre a força de trabalho, os acordos informais refletem uma parte cada vez maior das relações entre empregado empregador no local de trabalho, influenciando em grande medida o seu conteúdo (Cullinane & Dundon, 2006).

Por outro lado, fatores organizacionais determinantes do contrato psicológico do indivíduo incluem componentes como: (a) a cultura organizacional; (b) o clima organizacional; ou ainda (c) as políticas e práticas organizacionais. É fundamental reconhecer que a origem desses elementos se deve ao fato de os aspetos económicos e formais de emprego serem inevitavelmente influenciados por interações sociais informais. Assim, a gestão de pessoas no trabalho contém uma forte dinâmica social, não se tratando apenas de uma transação económica (Cullinane & Dundon, 2006). As comunicações enviadas desde o topo, as políticas organizacionais adotadas, a adoção de políticas e práticas de recursos humanos (progressivas ou regressivas) e a observação da forma como os outros são tratados irão dar pistas ao indivíduo acerca do que pode esperar da organização (Rousseau, 1995, 2004).

Indivíduos que se movimentem em ambientes que lhes possibilitem participar nos processos de tomada de decisão, nos quais exista uma comunicação aberta e se valorize a flexibilidade em detrimento de regras e procedimentos rígidos, tenderão a ter um contrato psicológico mais positivos do que aqueles que pertencem a organizações nos quais sucede o oposto (Guest, 2004). Os contratos psicológicos positivos estão associados a níveis de satisfação, de empenhamento, de motivação e de comprometimento mais elevados, assim como a uma avaliação das relações de emprego mais positivas e a uma menor intenção de sair da instituição (CIPD, 2005; Guest, 1998). Segundo Cullinane e Dundon (2006) a perceção de elevados níveis de justiça organizacional e igualdade de tratamento, assim como a possibilidade de o indivíduo fazer ouvir a sua “voz” são ainda fundamentais à criação deste tipo de acordo tácito.

O contrato psicológico do indivíduo é assim influenciado por mensagens (implícitas ou não) enviadas pela organização ou por colegas e grupos de trabalho ao qual pertence o indivíduo (Rousseau, 1995). Dado este acordo tácito ser sensível e adaptável aos diversos ambientes sociais e organizacionais que rodeiam o colaborador, o seu conteúdo poderá sofrer diversas alterações à medida que a envolvente se transforma e que o ambiente no qual o colaborador atua se torna diferente (Sarantinos, 2007).

O contrato psicológico é ainda fortemente influenciado por fatores pessoais, tais como: (a) as características pessoais do indivíduo (género, idade, educação); (b) a sua função atual; (c) o seu processo de socialização; (d) as suas experiências profissionais anteriores; ou ainda (e) as suas experiências pessoais (Anderson & Schalk, 1998; Rousseau & Tijoriwala, 1998; Shen, 2010).

As variáveis sexo, idade e educação parecem assumir uma importância fundamental na definição dos valores e prioridades no que diz respeito ao ambiente de trabalho, à necessidade de apoio organizacional e às práticas de recursos humanos valorizadas (Rousseau, 1995; Shen, 2010). Rousseau (1995) defende por exemplo que devido à existência de uma maior ligação entre o sexo feminino e a vida familiar, a alocação e possibilidade de flexibilização do horário laboral assumem um contributo fundamental para a formação do contrato psicológico das mulheres. A autora defende ainda que as mudanças na maturidade dos colaboradores influenciarão as componentes do seu contrato psicológico, sendo que, segundo Guest e Conway (1997) embora a força de trabalho seja cada vez mais móvel, esta realidade reflete-se especialmente em colaboradores mais jovens. Estes esperam ter a possibilidade de assumir vários cargos ao longo das suas carreiras, tendo este desejo repercussões negativas no seu sentimento de lealdade e compromisso para com a organização (Guest & Conway, 1997; Guest, 2004; Shen, 2010).

Colaboradores com diferentes papéis, ou com diversas experiências anteriores, poderão certamente ser detentores de diferentes tipos de contratos psicológicos, sendo que colaboradores mais antigos no seio da organização têm tendência a valorizar mais a estabilidade e segurança no emprego, denotando uma ligação afetiva mais forte com a organização (Guest & Conway, 1997; Shen, 2010). Por outro lado, colaboradores com um elevado número de experiências anteriores valorizarão mais a atribuição de responsabilidades e as suas possibilidades de crescimento (Guest & Conway, 1997; Guest, 2004; Shen, 2010). Seguindo a mesma linha de pensamentos, é possível afirmar que as características da tarefa e da situação de emprego irão também influenciar a formação do contrato psicológico, dependendo claro está, das ambições profissionais de cada colaborador.

Rousseau (1995) afirma que o entendimento dos conteúdos do contrato psicológico apenas é possível tendo em consideração os requisitos de desempenho da função e a longevidade da relação de emprego. Assim, na epistemologia, este contrato é ainda definido consoante essas mesmas características, sendo comumente diferenciado em quatro categorias principais: (a) relacional; (b) transicional; (c) balanceado e (d) transacional (Macneil, 1985; Rousseau, 1995). Nos seus estudos, Macneil (1985) expõe o contrato psicológico transacional como um contrato baseado em trocas monetárias fundamentadas em desempenhos elevados, por um período de tempo finito e geralmente breve. Estes contratos têm como principais características estarem

preceituados por salários competitivos e pela ausência de compromissos de longo prazo. Este acordo é apresentado como o mais presente nas relações de emprego atuais, em grande medida devido à fraca identificação e integração com a empresa e à facilidade de *turnover*.

Em oposição, os contratos relacionais, envolvem acordos de longo prazo, baseados em relacionamentos sólidos e duradouros. Incentivos e compensações assumem muitas vezes formas não monetárias, assumindo frequentemente a forma de ações, formações e desenvolvimento de carreiras no seio da organização. Portanto, o contrato psicológico relacional é tendencialmente de longo prazo, no qual se trocam tanto elementos quantificáveis (remuneração e benefícios) como não quantificáveis (apoios e lealdade) (Rousseau, 1989, 1995).

Os contratos transicionais são por sua vez caracterizados pela ausência de compromissos e garantias nas relações de emprego, assim como pela carência de recompensas derivadas de desempenhos elevados. Os colaboradores detentores deste tipo de contratos valorizam mais a remuneração e atribuição de benefícios pessoais, em detrimento de serem bons cidadãos organizacionais (Jafri, 2011). Estes contratos primam pela ambiguidade quanto à natureza das relações de emprego, assim como pela incerteza e instabilidade quanto ao futuro da relação. Por último, os contratos psicológicos balanceados derivam de uma relação laboral de longo prazo com padrões de desempenho elevados, sendo caracterizados por uma grande identificação, compromisso e entrega do indivíduo para com a empresa (Rousseau, 1995).

Para o sucesso das relações de emprego, é fundamental a organização compreender o tipo de relação desenvolvida e sobretudo desejada pelo colaborador. A distinção entre um contrato relacional e transacional tem implicações tanto na probabilidade de um colaborador entender que o seu contrato foi quebrado como também irá influenciar a forma como este irá responder à percepção da quebra (Morrison & Robinson, 1997; Sarantinos, 2007).

1.3. Violação e Quebra do Contrato Psicológico

Segundo Krivokapic-skoko e Neill (2008) e Rousseau (1995), o entendimento das expectativas e obrigações mútuas presentes no contrato psicológico pode revelar-se difícil tanto para o indivíduo como para a organização, em grande medida devido a tratar-se de um fenómeno subjetivo. Nos seus estudos, Peterson (2002) defende este facto como um ponto fundamental a ter em consideração, pois pode provocar facilmente a violação e quebra deste acordo silencioso, contribuindo para a degradação do clima organizacional e a criação de um ambiente tenso e mais favorável à adoção de comportamentos prejudiciais à organização.

Da mesma forma que as promessas percebidas para a formação do contrato psicológico podem não corresponder à realidade, a crença por parte do indivíduo de que o seu contrato psicológico foi violado irá afetar negativamente o seu comportamento na organização, independentemente de este pensamento se justificar, e a violação ter de facto ocorrido ou não (Jafri, 2011). Devido à natureza subjetiva e idiossincrática do fenómeno, assim como às constantes mudanças organizacionais, é possível verificarem-se várias alterações no contrato psicológico do indivíduo e uma consequente perceção de incumprimento do acordo por parte da organização, caso esta não consiga responder em conformidade com as novas expectativas do colaborador (Morrison & Robinson, 1997; Robinson, 1996).

Neste sentido, a quebra do contrato psicológico é uma experiência subjetiva, que não se baseia apenas nas ações e omissões do empregador, dependendo também de fatores sociais e psicológicos singulares à relação empregado-empregador em que a quebra do acordo ocorre (Morrison & Robinson, 1997). A confiança é indiscutivelmente um fator social de grande importância nesta relação, influenciando a interpretação e o reconhecimento da quebra do contrato psicológico (Robinson, 1996). Um colaborador que desconfie da sua organização irá mais facilmente procurar, encontrar ou ainda recordar as falhas do seu empregador (Morrison & Robinson, 1997).

A quebra do contrato psicológico é definida como a perceção de que a organização não cumpriu, total ou parcialmente, as obrigações que compõem o contrato psicológico do indivíduo (Morrison & Robinson, 1997; Robinson, 1996; Rousseau, 1995). Esta experiência subjetiva ocorre quando um colaborador percebe a existência de uma discrepância entre uma promessa feita (percebida) por parte da organização em relação às suas obrigações e o cumprimento efetivo dessas

mesmas obrigações (Rousseau, 1995). Morrison e Robinson (1997) sugerem que, para que a quebra do contrato ocorra, o indivíduo deve entender um desequilíbrio na relação com a sua entidade empregadora, verificando que esta não cumpriu as suas obrigações de modo proporcional às suas contribuições individuais, podendo posteriormente surgir uma resposta emocional à quebra percebida.

A percepção de quebra do contrato psicológico é assim uma avaliação cognitiva do incumprimento deste acordo silencioso, sendo por sua vez a resposta emocional à percepção de incumprimento denominada de violação do contrato psicológico. A violação do contrato psicológico conduz a que a parte ferida despreze deliberadamente a outra parte, sendo muitas vezes os dois fenómenos (violação e quebra) usados como sinónimos dado estes poderem ocorrer de forma praticamente simultânea e complementarem-se (Jafri, 2011; Morrison & Robinson, 1997).

1.4. Antecedentes da Quebra/Violação do Contrato Psicológico

É possível prever, através da análise dos conteúdos do contrato psicológico do colaborador, quais as suas respostas à violação do mesmo. Este fenómeno é explicado por Ho et al. (2004) pelo fato de o contrato psicológico e a sua violação serem construções intrínsecas específicas do colaborador, influenciadas por particularidades definidas pelas suas características da personalidade. Neste sentido, sugerem então que os traços da personalidade desempenham um papel importante nas percepções psicológicas, nomeadamente na percepção de violação do contrato psicológico (Ho et al., 2004). Usando as características presentes no modelo dos *Modelo dos Big Five*, as autoras procuraram determinar quais as características da personalidade que influenciam a percepção de violação e consequente quebra do contrato psicológico.

O *Modelo dos Big Five* constitui-se como uma composição de traços de personalidade em termos de cinco dimensões básicas, representando na epistemologia um ponto de viragem para a psicologia da personalidade e do comportamento (McCrae & John, 1992; Norman, 1963). Este modelo, é então composto por cinco características da personalidade: (a) extroversão (comunicação, altivez, dinamismo, energia, e interações sociais); (b) afabilidade (amabilidade, pró sociabilidade e confiança nas pessoas); (c) neuroticíssimo (vulnerabilidade, instabilidade emocional, passividade, nervosismo e depressão); (d) realização (competência, organização,

eficiência ponderação, prudência, empenho e comprometimento); (e) abertura à experiência (interesse por novas ideias, imaginação, originalidade e curiosidade) (McCrae & John, 1992; Norman, 1963; O'Neill & Hastings, 2011).

Ho et al. (2004) verificaram que o neuroticismo e a afabilidade assumem uma relação com a percepção de violação de contrato psicológico. Indivíduos com elevados níveis de neuroticismo tendem a experimentar um número mais elevado de emoções negativas, no entanto, inesperadamente, a sua resposta à violação tende a não ser violenta pois não a percebem como grave (dado ocorrerem com frequência). Por outro lado, pessoas afáveis tendem a viverem sentimentos de violação menos frequentemente, sendo as suas emoções negativas reduzidas, no entanto as suas respostas a violações de natureza social tendem a ser muito violentas. Os seus resultados sugerem então que as características da personalidade não só se constituem como um antecedente da percepção de violação do contrato psicológico, como também influenciam a percepção da gravidade da violação (Ho et al., 2004).

Morrison e Robinson (1997) assim como Rousseau (1995) tinham anteriormente analisado a possibilidade da personalidade do indivíduo influenciar a percepção de violação do seu contrato psicológico, tendo respetivamente afirmado que uma baixa auto estima, a tendência para o desenvolvimento de sentimentos de injustiça e uma reduzida capacidade de auto controlo são características da personalidade positivamente relacionadas com percepção de violação do contrato psicológico.

Outro contributo importante de caráter individual para a percepção de quebra do contrato psicológico é a capacidade de observação do indivíduo aliada à tendência de estabelecer comparações. A percepção de quebra não ocorre apenas quando o indivíduo se apercebe de que as suas expectativas não foram correspondidas, sobrevém quando este entende que ofereceu à organização mais do que aquilo que lhe foi dado em troca, não correspondendo ao que lhe foi inicialmente prometido (Morrison & Robinson, 1997). Este fator deve-se em grande medida à importância que a reciprocidade assume na formação do contrato psicológico, e consequentemente, na sua quebra.

O fato de, frequentemente, a comunicação das obrigações do indivíduo serem transmitidas de forma incompleta ou imprecisa é ainda um fator prejudicial à formação de um contrato psicológico positivo, pois conduzem ambas as partes da relação empregado-empregador a

acreditarem que são mutuamente compreendidas, quando na verdade não é realmente o caso (Chen et al., 2008; Chiu & Peng, 2008). No entanto, estas falhas comunicacionais nas relações de emprego não devem ser entendidas como intencionais nem maliciosas. São muitas vezes o resultado de uma tendência natural de ambas as partes apresentarem uma imagem positiva de si-mesmas, nomeadamente aquando o processo de atração (durante a fase de recrutamento e seleção, assim como durante o processo inicial de socialização). Assim, parece normal ambas as partes sobrevalorizarem as promessas da outra, e consequentemente se sentir defraudadas quando não alcançam o que foi previamente prometido (Chen et al., 2008)

Morrison e Robinson (1997) e Rousseau (1995) sugeriram, por sua vez, três razões que contribuem para a violação do contrato psicológico: (a) o menosprezo; (b) a interrupção e (c) a incongruência. O menosprezo ocorre quando, intencionalmente, as organizações não cumprem os seus compromissos com um (ou vários) dos seus colaboradores. Este fenómeno sobrevém quando as organizações prometem sucessos que não podem cumprir, ou apelam à criação de expectativas demasiado altas aos seus colaboradores (Morrison & Robinson, 1997; Rousseau, 1995).

Em oposição, a interrupção sobrevém da impossibilidade da organização continuar a cumprir com os seus compromissos devido, em grande medida, às condições da envolvente que a obriguem a alterar as suas práticas internas. Num mundo em que a oferta é maior do que a procura e a capacidade de resposta das organizações deve ser muito elevada, o fenómeno da interrupção está cada vez mais presente no quotidiano organizacional. Por último, a incongruência ocorre quando o indivíduo percebe que o fato das suas expectativas serem defraudadas se deve a um equívoco, ou a uma má interpretação dos termos da sua relação empregado-empregador. No entanto, apesar de admitir que houve um erro na compreensão, o colaborador tende a culpar a organização pelas suas falhas comunicacionais (Morrison & Robinson, 1997; Rousseau, 1995).

É interessante verificar que, enquanto o indivíduo tende a atribuir a violação do seu contrato psicológico ao menosprezo ou à interrupção, a organização tende a atribuir esse fenómeno à incongruência; sendo que ambas as partes acreditam que deram o seu melhor para que este acordo silencioso fosse bem-sucedido, culpando a outra parte (Lester, Turnley, Bloodgood, & Bolino, 2002).

1.5. Consequências da Quebra/Violação do Contrato Psicológico

Como previamente afirmado, o contrato psicológico assume uma importância fundamental nos estudos do comportamento organizacional, pois manifesta um grande impacto na avaliação do indivíduo acerca da sua situação de emprego, e previsivelmente sobre o seu comportamento no seio da organização. Pesquisas empíricas sustentam esta ideia, afirmando que, consequentemente, também a violação e quebra do contrato psicológico assumem uma relação direta sobre os comportamentos do colaborador no seio da organização (DelCampo, 2007; Ho et al., 2004; Krivokapic-skoko & Neill, 2008; Robinson, 1996; Rousseau, 2004). Robinson (1996) acredita que este fenómeno se verifica pelos colaboradores acreditarem que a razão pela qual a organização adota comportamentos que conduzem à quebra do seu contrato psicológico é esta não se preocupar com o seu bem-estar, desequilibrando a relação empregado-empregador. Assim, com o intuito de reestabelecer um equilíbrio na relação, o indivíduo irá responder em conformidade, diminuindo o seu comprometimento para com a organização.

A intensidade da reação à percepção de quebra é, segundo Rousseau (1989, p. 129), "diretamente atribuível não apenas às expectativas não satisfeitas de recompensas ou benefícios específicos, como também às crenças mais gerais sobre o respeito das pessoas, dos códigos de conduta e outros padrões de comportamento que envolvem as relações de confiança no seio da organização."

As respostas à percepção de promessas violadas podem ser agrupadas em três categorias distintas: (a) respostas emocionais; (b) respostas cognitivas; e (c) respostas comportamentais (Ho et al., 2004). As respostas emocionais incluem sentimentos como a raiva, a frustração, a angústia, a tristeza, a irritabilidade ou ainda a hostilidade. Por outro lado, respostas cognitivas incluem a diminuição da confiança na organização, diminuição do comprometimento organizacional, redução dos níveis de simpatia e de comportamentos de cidadania organizacional, assim como dos níveis de lealdade para com a empresa. Por último as respostas comportamentais referem-se a uma mudança de atitude por parte do indivíduo para com as suas tarefas e a organização a partir do momento em que o seu contrato psicológico é quebrado (Ho et al., 2004).

Já Rousseau (1995) tinha uma opinião semelhante, afirmando que a violação do contrato psicológico origina sentimentos de raiva, traição e rancor, que por sua vez predispõem o

indivíduo a uma redução da sua motivação, comprometimento organizacional, lealdade e confiança, tendo como última consequência o aumento da sua intenção de sair da organização (Rousseau, 1995). A redução da satisfação no trabalho e na participação em atividades de desenvolvimento, a diminuição da confiança depositada na organização, ou ainda a negligência das instruções dos superiores ou das tarefas são ainda apontadas como resultados organizacionais negativamente afetados pela quebra/ violação das crenças e percepções deste acordo silencioso (DelCampo, 2007; Krivokapic-skoko & Neill, 2008; Rousseau, 2004).

Robinson (1996) também consente com as ideias anteriores, estabelecendo nos seus estudos uma relação negativa entre a quebra do contrato psicológico e três contribuições individuais para com a organização: (a) dedicação e prestação de um elevado desempenho na realização das tarefas; (b) adoção de comportamentos cívicos, ou ainda elaboração de comportamentos inovadores e espontâneos, que (embora não prescritos pelas exigências laborais) aumentam a eficácia organizacional; e (c) intenção de permanecer na organização.

Guest e Conway (1997) identificam nos seus estudos quatro sentimentos (ou atitudes) derivados do incumprimento ou quebra das expectativas do contrato psicológico do colaborador: (a) insatisfação para com o trabalho; (b) diminuição do empenhamento; (c) sentimento de insegurança no emprego; e (d) pressão no local de trabalho; assim como quatro comportamentos consequentes: (a) diminuição da motivação e do esforço; (b) redução dos comportamentos de cidadania organizacional; (c) aumento do absentismo; e (d) intenção de saída da empresa.

CAPITULO 2: COMPORTAMENTOS CONTRA PRODUTIVOS

2.1. Conceito de Comportamentos Contra Produtivos

As organizações constituem-se como palcos para a expressão dos mais diversos comportamentos, que irão não só afetar o indivíduo e os próprios locais de trabalho, como também a sociedade nas quais se inserem (Rahman et al., 2008). Evidências têm demonstrado que os comportamentos nocivos, antiéticos e destrutivos ocorrem em taxas alarmantes no dia-a-dia das organizações, representando custos financeiros, sociais e psicológicos significativos para as mesmas, tornando-se assim numa questão cada vez mais proeminente entre os académicos e profissionais (Rahman et al., 2008; Spector et al., 2006; Stewart et al., 2009; Zoghbi-Manrique-de-Lara & Verano-Tacoronte, 2007; Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2010).

Na literatura, os comportamentos considerados inadequados, ou fora das normas e princípios de aceitabilidade, com repercussões negativas para os indivíduos, as organizações e a sociedade são habitualmente denominados de comportamentos contra produtivos (Gruys & Sackett, 2003; Marcus, Schuler, Quell, & Hu, 2002; Mikulay, Neuman, & Finkelstein, 2001; Spector et al., 2006), comportamentos de cidadania negativos (Bolino, Klotz, Turnley, & Harvey, 2013), comportamentos disfuncionais (Carson et al., 2012; Sidle, 2011) ou comportamentos desviantes (Peterson, 2002; Rahman et al., 2008; Robinson & Bennett, 1995, 2000; Stewart et al., 2009; Sudha & Khan, 2013).

Os comportamentos contra produtivos no local de trabalho são definidos por Kaplan (1975, como citado em Bennett e Robinson (2000)) como comportamentos intencionais derivados de uma falta de motivação por parte do indivíduo em conformar-se com as normas organizacionais, ou ainda de um intuito pessoal para violar essas mesmas regras. Griffin e O'Leary-kelly (2004) caracterizam os comportamentos contra produtivos como comportamentos que podem assumir uma variedade de formas, pertencentes ao lado escuro da organização, adotados por um colaborador, ou um grupo de colaboradores, com repercussões negativas para os outros empregados ou para a própria organização. Robinson e Bennett (1995, p. 556) definem por sua vez estas condutas como "comportamentos voluntários que violam as normas organizacionais de forma significativa, ameaçando o bem-estar da organização, dos seus membros, ou de ambos".

Estas opiniões são partilhadas por Gruys e Sackett (2003), que expõem como características comuns dos comportamentos contra produtivos: (a) a deliberação dos mesmos; e (b) a violação efetiva dos interesses legítimos da organização. Nos seus estudos, Marcus e Schuler (2004) aprofundam esta ideia, evidenciando por sua vez vários preceitos que ajudam a identificar os comportamentos contra produtivos nas organizações. A intencionalidade do comportamento parece ser um elemento transversal neste tema (Gruys & Sackett, 2003; Marcus & Schuler, 2004; Robinson & Bennett, 1995), sendo que, num primeiro momento, os autores salientam o facto do resultado tangível da ação não definir obrigatoriamente se o comportamento é contra produtivo ou não. Isto é, um comportamento apenas pode ser considerado contra produtivo para a organização e seus membros se este for praticado de modo deliberado e consciente, mesmo que o objetivo final não seja necessariamente o de prejudicar, ou mesmo se o objetivo de prejudicar não for alcançado. Num segundo momento, os autores identificam o caráter potencialmente previsível e nocivo do seu resultado. Isto é: caso um resultado negativo seja imaginável o comportamento é contra produtivo, independentemente desse resultado se concretizar ou não. Por último, Marcus e Schuler (2004) defendem ainda que os comportamentos contra produtivos não só violam os interesses legítimos da organização, como também não podem ser indemnizados através de compensações legítimas, dado o resultado dos mesmos ser muitas vezes intangíveis e os seus danos não poderem ser determinados.

É ainda importante referir que embora os comportamentos contra produtivos sejam percebidos pela comunidade organizacional como prejudiciais aos objetivos organizacionais assim como aos seus membros, não são necessariamente entendidos como tal pelos seus instigadores. O indivíduo pode adotar este tipo de comportamento acreditando que são legítimos pois servem para manter e proteger as suas necessidades, reestabelecer a justiça ou ainda defender as suas ideias (Robinson & Bennett, 1995, 2000).

Com base nestas definições, alguns autores concentraram-se no estudo de comportamentos contra produtivos isolados e bem definidos (Spector et al. 2006), tais como o roubo (Kulas, McInerney, DeMuth, & Jadwinski, 2007; Parilla, Hollinger, & Clark, 1988), a retaliação (Blader, Chang, & Tyke, 2001), ou a vingança (Sommers, Schell, & Vodanovich, 2002), verificando-se um interesse significativo pelas agressões físicas e psicológicas que ocorrem no seio das organizações (Baron & Neuman, 1996, 1998; Baron, 2004; Berkowitz, 1998; Chang & Lyons, 2012; Douglas & Mark, 2001; Merecz, Drabek, & Moscicka, 2009; Rutter & Hine, 2005). Estes

comportamentos são maioritariamente associados a emoções negativas, tais como a raiva ou a frustração, como resposta aos *stressors* do ambiente de trabalho, sendo normalmente divididos em duas categorias: agressões hostis e agressões instrumentais. As agressões hostis são comumente associadas a comportamentos impulsivos, violentos, que têm como principal intuito ferir o seu alvo. Em contrapartida, as agressões instrumentais vão para além de causar dano, tendo como principal objetivo a retaliação ou a vingança (Berkowitz, 1998).

Em oposição, outros investigadores adotam uma perspetiva mais global, agrupando os comportamentos contra produtivos em índices, em conformidade com as suas diferentes características (Hollinger & Clark, 1983; Marcus et al., 2002; Peterson, 2002; Robinson & Bennett, 1995, 2000; Spector et al., 2006; Stewart et al., 2009). Hollinger e Clark (1983) propuseram a agregação dos comportamentos contra produtivos em dois grupos distintos: os comportamentos prejudiciais à propriedade da organização (que incluem todos os usos indevidos da propriedade do empregador) e os comportamentos nocivos à produção (que violam as normas pré-estabelecidas quanto à realização das tarefas). Robinson e Bennett (1995) apontam no entanto uma lacuna a este agrupamento, considerando a compreensão dos comportamentos contra produtivos dirigidos a outros membros da organização como fundamentais ao entendimento deste tema.

Assim, nos seus estudos, Robinson e Bennett (1995) examinam os comportamentos contra produtivos à luz do cruzamento de duas dimensões: a dimensão organizacional-interpessoal e a dimensão que examina a severidade dos comportamentos contraproducentes. A primeira dimensão, de natureza qualitativa, define o alvo do comportamento desviante: a organização ou um colaborador específico da mesma. A segunda dimensão, de natureza quantitativa, examina a gravidade desses mesmos comportamentos, classificando-os consoante os malefícios que causam ao seu alvo. Do cruzamento destes dois eixos, resultam então quatro tipos de comportamentos contra produtivos: (a) face à propriedade, quando o indivíduo obtém ou danifica bens materiais e/ou de trabalho sem o consentimento dos seus superiores hierárquicos, sendo o comportamento classificado como pouco grave; (b) face à produção (comportamento estimado como grave), sempre que o colaborador age em oposição às normas, regras e princípios formais da organização, ou ainda diminui propositadamente a quantidade e qualidade do seu desempenho; (c) de natureza interpessoal, sempre que o indivíduo adota uma atitude hostil, ofensiva, ou até mesmo agressiva e violenta para com outros elementos da organização, sendo

considerado como uma conduta muito prejudicial à organização; e por último (d) de natureza política, sempre que o colaborador procura colocar um outro numa situação de inferioridade, sendo este um comportamento de pouca gravidade (Robinson & Bennett, 1995).

Com base nesta tipologia, as duas autoras aprofundaram posteriormente as suas pesquisas, desenvolvendo dois índices de comportamentos contra produtivos como suporte à construção de um instrumento de medida de comportamentos contra produtivos nas organizações (Robinson & Bennett, 2000). O primeiro índice é dedicado aos comportamentos contra produtivos prejudiciais à organização, sendo constituído pelos doze comportamentos seguintes: (a) apropriar-se da propriedade da organização sem permissão; (b) fantasiar e abstrair-se no local de trabalho; (c) falsificar recibos de despesas de serviço para ser reembolsado um valor superior ao efetivamente gasto; (d) efetuar pausas adicionais ou mais longas do que o aceitável no local de trabalho; (e) chegar atrasado ao trabalho sem permissão; (f) deixar desarrumado ou sujo o local de trabalho; (g) negligenciar as instruções dos superiores; (h) trabalhar mais lentamente de modo propositado; (i) discutir acerca de informações confidenciais da organização com uma pessoa não autorizada para tal; (j) usar drogas ilegais ou consumir álcool no local de trabalho; (k) denotar pouco esforço na realização das tarefas; (l) deixar o trabalho prolongar-se para além do necessário para ganhar horas extras (Robinson & Bennett, 2000). O segundo índice é por sua vez constituído por sete comportamentos contra produtivos de natureza interpessoal: (a) gozar com outras pessoas no local de trabalho; (b) fazer observações de carácter étnico, religioso ou racista no emprego; (c) dizer algo suscetível de magoar alguém na organização; (d) desejar mal a alguém pertencente ao local de trabalho; (e) fazer piadas maldosas a alguém no seio da organização; (f) agir de forma rude com alguém no trabalho; (g) embaraçar publicamente um a outra pessoa da organização (Robinson & Bennett, 2000).

Nos seus estudos, Spector et al. (2006) identificam por sua vez cinco categorias de comportamentos contra produtivos prejudiciais à organização assim como aos seus membros: (a) o abuso contra os outros; (b) o desvio de produção; (c) a sabotagem; (d) o roubo; e (e) a falta de assiduidade. A primeira categoria engloba todos os comportamentos direccionados a outros colaboradores ou superiores, capazes de lesar física ou psicologicamente o seu alvo (tais que agressões físicas ou psicológicas, a elaboração de comentários desagradáveis acerca do outro ou do seu trabalho, debilitar a capacidade de outros colaboradores trabalhar eficazmente etc.). O desvio de produção ocorre quando, propositadamente, o indivíduo não executa as suas tarefas

de modo eficaz ou eficiente com o intuito de prejudicar o desempenho da organização. Este tipo de comportamento distingue-se da sabotagem, em grande medida por ser menos violento e raramente se transformar em resultados tangíveis e observáveis, sendo difícil de provar a ocorrência dos mesmos. A sabotagem é por sua vez um comportamento impetuoso, traduzido na danificação ou até mesmo na destruição da propriedade da organização. O roubo, embora também se verifique entre colegas, é um comportamento maioritariamente destinado a prejudicar a organização como forma de protesto face às perceções de injustiça ou insatisfação para com o trabalho. Por último, a categoria de falta de assiduidade engloba todos os comportamentos que restringem o tempo de trabalho exigido pela organização. É por exemplo o caso do absentismo, a falta de pontualidade, a realização de pausas adicionais ou mais longas do que o aceitável no local de trabalho, ou ainda sair do local de trabalho antes da hora estabelecida com a entidade empregadora (Spector et al., 2006).

2.2. Antecedentes dos Comportamentos Contra Produtivos

O interesse pelo comportamento dos indivíduos nas organizações originou desde cedo entre os teóricos uma tentativa de identificação de quais as condutas individuais desejáveis no seio das organizações. Neste sentido, imediatamente se verificou entre os investigadores o desejo de identificar quais os antecedentes influenciadores desses mesmos comportamentos, em prol de uma maior vantagem competitiva da organização. Assim, na epistemologia, é possível verificar uma atenção substancial não só a quais os comportamentos benéficos às organizações mas também a quais os antecedentes desses mesmos comportamentos (Griffin & O'Leary-kelly, 2004).

É por exemplo o caso das teorias da motivação de Maslow (1943) ou da teoria de satisfação de McGregor (1960) que procuram estabelecer uma relação de "causa-efeito" entre práticas de gestão e comportamentos positivos, com o intuito de manipular as causas desses mesmos comportamentos em prol de um melhor desempenho do indivíduo na organização (Griffin & O'Leary-kelly, 2004). A evolução dessas pesquisas motivou a consideração de novas variáveis dependentes que influenciam as ações individuais, conduzindo à imediata definição de novos comportamentos desejáveis, estimulando ainda a reflexão acerca de comportamentos menos funcionais e, consequentemente, aos seus antecedentes (Griffin & O'Leary-kelly, 2004).

Assim, os antecedentes dos comportamentos contra produtivos são geralmente categorizados em quatro grupos distintos, com o intuito de melhorar a compreensão do fenómeno: (a) antecedentes de carácter organizacional ou (b) relacionados com o ambiente organizacional; (c) antecedentes de carácter pessoal; e (d) antecedentes diretamente relacionados com a função (Boye & Jones, 1997; Colbert, Mount, Harter, Witt, & Barrick, 2004; Peterson, 2002; Rahman et al., 2008; Vardi, 2001). É no entanto por vezes difícil definir com exatidão quais os antecedentes incluídos em cada categoria, não existindo uma fronteira clara entre os agregados, podendo um único antecedente pertencer a vários grupos.

2.2.1. Antecedentes organizacionais

Segundo Hall (1997), a realidade organizacional está diretamente relacionada com a maioria das atitudes e comportamentos, positivos e negativos, adotados pelos indivíduos nas organizações. Nos seus estudos, defende que a estrutura organizacional deve reger os movimentos do indivíduo, esclarecer o seu papel assim como clarificar quais as expectativas viáveis e os objetivos exequíveis de alcançar. Quando existe uma incompatibilidade entre os objetivos, necessidades e expectativas da organização e os do indivíduo, poderá surgir um sentimento de frustração e, consequentemente, ocorrerem diversos conflitos no seio da organização (Tobin, 2001).

Segundo Spector (1997) a frustração está diretamente relacionada com comportamentos contra produtivos de natureza interpessoal, verificando-se também uma forte correlação entre esse sentimento e a sabotagem. Os estudos acerca da frustração assumem uma importância significativa para as organizações, pois esse sentimento como resposta a novos obstáculos ou à dificuldade de alcançar os objetivos desejados, é, muitas vezes sinónimo de uma escalada de comportamentos violentos dirigidos na maioria das vezes a outros membros da organização (Tobin, 2001). Neste sentido, é fundamental a existência de um ajuste entre os recursos e necessidades da organização e as aptidões e objetivos do indivíduo, com o intuito de diminuir a probabilidade do segundo decidir-se por comportamentos contra produtivos (Hall, 1997).

Robinson e Bennett (1995, p. 14) aprofundam esta ideia, sugerindo que os comportamentos contra produtivos derivados de situações organizacionais são muitas vezes o resultado de "perceções de eventos específicos ocorridos nas organizações que desencadeiam ou provocam o empregado no sentido de este tomar uma ação negativa específica". A adoção de comportamentos contra produtivos como resposta a situações organizacionais é explicada pela

relação positiva entre a existência de tratamentos favoráveis por parte da organização e a retribuição de comportamentos igualmente positivos por parte do indivíduo. Em oposição, os indivíduos que percebem as situações de trabalho como desfavoráveis propendem a responder de igual modo, violando as normas organizacionais e adotando comportamentos desviantes (Colbert et al., 2004; Marcus & Schuler, 2004; Mikulay et al., 2001). Também Lee e Allen (2002) partilham esta opinião, referindo que as situações laborais, assim como o próprio local de trabalho, estão muitas vezes na origem de juízos de valor negativos acerca da organização e consequente adoção de comportamentos contraproducentes.

Estes eventos incluem a perceção de pressões financeiras, tensões sociais, más condições de trabalho, mudanças organizacionais, tratamentos injustos, ou outras situações que levam os funcionários a sentir uma sensação de disparidade, um sentimento de indignação, ou ambas as situações (Colbert et al., 2004; Rahman et al., 2008; Spector et al., 2006; Zoghbi-Manrique-de-Lara & Verano-Tacoronte, 2007; Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2010). Políticas organizacionais rígidas, assim como regras e procedimentos inflexíveis em situações de conflito, mudança ou de dificuldade na realização das tarefas, são ainda apontados como originadores de comportamentos retaliatórios contra a organização ou seus membros. Em situações mais graves, mas não raras, esses mesmos fatores são indicados como estando na origem de comportamentos contra produtivos tanto de natureza interpessoal como de carácter organizacional (Colbert et al., 2004; Martinko, Gundlach, & Douglas, 2002).

As organizações nas quais o poder de decisão se encontra centralizado, não sendo dada ao indivíduo a liberdade e flexibilidade para a elaboração de escolhas consistentes com os objetivos e valores da organização tendem a conter um número mais elevado de problemas relacionados com a adoção de comportamentos negativos (Tobin, 2001). Também os problemas derivados da monotonia e alienação no local de trabalho são superiores nas organizações em que o poder se encontra centralizado e cujas oportunidades de participação na tomada de decisões são escassas. Segundo o autor, é assim fundamental entender o papel que a centralização do poder de decisão e as características das tarefas têm no aumento de sentimentos contraproducentes dos colaboradores, conflitos, agressões, e, em última análise, violência no local de trabalho.

Para Zoghbi-Manrique-de-Lara (2010) a estrutura organizacional, assim como as práticas da organização originam muitas situações favoráveis à adoção de comportamentos contra produtivos, sendo que a perceção de equidade assume uma importância fundamental aquando

a tomada de decisão de quais os comportamentos a adotar na instituição. Em 2007, Zoghbi-Manrique-de-Lara e Verano-Tacoronte acentuaram o impacto das percepções dos diferentes tipos de injustiça vivenciadas nas organizações na reflexão de comportamentos individuais ou grupais negativos no seio das mesmas, sendo, segundo as autoras, a distribuição de recursos e o tratamento interpessoal considerados como mais sensíveis aquando a tomada de decisão de optar por comportamentos prejudiciais à organização (Rahman et al., 2008; Zoghbi-Manrique-de-Lara & Verano-Tacoronte, 2007). Neste sentido, aquando da percepção de tratamentos injustos por parte d organização, a adoção de comportamentos contra produtivos é entendida pelo individuo como a melhor forma de reestabelecer o equilíbrio entre as relações indivíduo-organização (Zoghbi-Manrique-de-Lara & Verano-Tacoronte, 2007).

Também Ambrose, Seabright, e Schminke (2002) estabeleceram uma relação positiva entre a injustiça nos locais de trabalho e a adoção de comportamentos prejudiciais à organização, referindo este antecedente como a sua causa mais comum, particularmente no caso da sabotagem. Segundo os autores, a eleição da sabotagem como resposta à injustiça, a sua gravidade, o seu alvo e o seu objetivo final irão variar consoante o tipo de injustiça vivenciada no seio da organização. Aquando a percepção de uma fonte de injustiça interacional ou procedimental, o individuo denota uma maior propensão para, numa primeira instância, optar pela retaliação para reestabelecer um sentimento de equidade. Por outro lado, quando se trata de injustiça distributiva, o individuo tende a optar imediatamente pela destruição do património da organização, sendo tendencialmente o seu alvo a fonte do sentimento de injustiça (Ambrose et al., 2002).

Por sua vez, Spector et al. (2006) assim como (Rahman et al. (2008) apontam ainda a percepção de falta de apoio e informação no seio das organizações como motivadores do desejo de expressar um sentimento de indignação e de corrigir a disparidade percebida pelo individuo quanto à realidade organizacional. Já em 1997, Spector sustentava essa opinião, expondo que a percepção por parte dos colaboradores de situações laborais que não apoiam (ou interferem) com os seus objetivos individuais é prejudicial às relações entre empregado e empregador (Spector, 1997). Quando o individuo percebe que existe no seio da organização apoio e oportunidades para investir nas suas capacidades e desenvolver as suas competências, a probabilidade de este retribuir com níveis elevados de motivação e desempenho é maior. Por outro lado, quando o funcionário tem percepções negativas acerca do ambiente que o rodeia e das oportunidades que

lhes são oferecidas, é provável este denotar um menor esforço na realização das suas tarefas, revelando sentimentos de desmotivação e insatisfação e provavelmente optar por comportamentos nocivos no seio da organização (Colbert et al., 2004).

Neste sentido, colaboradores com percepções desfavoráveis acerca das suas oportunidades de crescimento, sentindo falta de apoio, estímulos e feedback para desenvolverem as competências necessárias para serem bem-sucedidos tendem a desenvolver sentimentos de frustração, que, como referido anteriormente, é um dos sentimentos influenciadores na adoção de comportamentos contra produtivos, neste caso, contra a produção (Fagbohunge, Akinbode, & Ayodeji, 2012; Spector, 1997).

Tal como referido no capítulo primeiro, as situações descritas anteriormente assumem uma importância fundamental na construção e alteração do contrato psicológico, motivo pelo que são tão importantes as repercussões da sua quebra no comportamento das organizações. A violação do contrato psicológico é referida como um influenciador à adoção de comportamentos contra produtivos, sendo maioritariamente relacionados com antecedentes de carácter organizacional, mas também com características de natureza pessoal (Chiu & Peng, 2008).

Segundo Chiu e Peng (2008, p. 427) a relação positiva entre a quebra do contrato psicológico e a adoção de comportamentos contra produtivos é explicada através da “teoria da reciprocidade negativa”. Segundo esta teoria, o indivíduo envereda por caminhos prejudiciais à organização com o intuito de se vingar dos comportamentos negativos que considera que a mesma adotou contra ele (Uhl-bien & Maslyn, 2003). Hsu, Yang, e Lai (2011) partilham esta ideia, referindo nos seus estudos a teoria da equidade de Adams (1963), defendendo que quando confrontados com situações percebidas como injustas, os colaboradores procuram reestabelecer a equidade através da adoção de comportamentos contra produtivos.

2.2.2. Antecedentes derivados do clima organizacional

O clima (ou ambiente) organizacional é definido como um conjunto de percepções compartilhadas acerca de políticas, práticas e procedimentos formais e informais entendidas por pessoas que trabalham ou convivem com esse ambiente (Messarra & El-Kassar, 2013). Este conceito é apresentado como um dos domínios de maior importância nos estudos do comportamento organizacional pois exerce uma grande influência na motivação e conduta do indivíduo, motivo

pelo qual este antecedente organizacional é muitas vezes estudado isoladamente (Peterson, 2002). Tal deve-se à grande quantidade de elementos que compõem o clima organizacional, nomeadamente o tipo de supervisão, o género e a quantidade de trabalho, a importância dada à carreira e às recompensas financeiras; o grau de identificação entre os indivíduos e a empresa; as condições físicas de trabalho; o ainda a importância das relações interpessoais no seio da organização (Fagbohunbe et al., 2012)

Existem múltiplas dimensões do clima organizacional, sendo que o clima ético é apontado como um grande antecedente da adoção de comportamentos contra produtivos (Messarra & El-Kassar, 2013; Peterson, 2002). O clima ético das organizações é definido como as percepções compartilhadas pelos seus membros acerca daquilo que é um comportamento eticamente correto e de que modo as questões éticas devem ser tratadas na organização (Victor & Cullen, 1987). Este tipo de clima assume uma importância elevada no comportamento organizacional pois é apontado como tendo repercussões não só no comportamento ético dos indivíduos, como também na adoção de alguns comportamentos contra produtivos, como é o caso do absentismo e da diminuição da produtividade (Messarra & El-Kassar, 2013; Peterson, 2002). Neste sentido, consoante as características do clima ético da organização, será possível prever a adoção de comportamentos não éticos ou nocivos à organização pois, segundo Robinson e Bennett (1995), a maioria dos comportamentos contra produtivos são também considerados comportamentos antiéticos.

A distinção entre os comportamentos antiéticos e os comportamentos contra produtivos reside no fato da ética se concentrar no que está certo ou errado no comportamento dos indivíduos quando julgados em termos de leis sociais que determinam a moralidade de um comportamento, tais como a justiça ou a lei, por exemplo. Por outro lado, a apreciação dos comportamentos contra produtivos baseia-se no julgamento dos comportamentos que violam as normas pré-estabelecidas pela organização. Neste sentido, uma vez que os comportamentos contra produtivos são sinónimos de afastamento das normas organizacionais, maioritariamente aceites socialmente, parece verosímil a possibilidade de que os comportamentos desviantes no local de trabalho serem previsíveis através da análise do clima ético da organização (Robinson & Bennett, 1995). Peterson (2002) parece partilhar esta ideia, estabelecendo nos seus estudos uma correlação positiva entre o clima ético e os comportamentos políticos. Segundo o autor, quando as organizações demonstram uma ausência de preocupação com o bem-estar dos seus

trabalhadores, a probabilidade de estes adotarem comportamentos contra produtivos de natureza política aumenta significativamente (Peterson, 2002).

Tobin (2001) examinou as consequências do clima organizacional nos níveis de agressões e comportamentos violentos no local de trabalho revelando uma relação positiva entre o clima organizacional e algumas características individuais aquando a adoção de comportamentos desviantes; nomeadamente a personalidade do indivíduo ou o seu grau de distanciamento para com as situações de trabalho. Nos seus estudos, o autor declarou que quando existe uma disparidade entre o clima organizacional e o aquele no qual o indivíduo gostaria de estar inserido, desenvolve sentimentos de frustração e mau estar, que apenas poderão ser dissipados através de uma intervenção por parte da organização ou do indivíduo com o intuito de alcançar as expetativas e objetivos de uma das partes. Quando essa iniciativa é tomada pelo indivíduo, a probabilidade de este alcançar os seus objetivos através da adoção de comportamentos contra produtivos é elevada (Tobin, 2001). Segundo Fagbohunge, Akinbode, e Ayodeji (2012), quando o grau de identificação com o clima organizacional é diminuto, as agressões interpessoais são os comportamentos contra produtivos que mais frequentemente ocorrem no local de trabalho.

Os níveis de controlo nas organizações parecem assumir-se também como elevados preditores da adoção de comportamentos desviantes, pois segundo Fagbohunge et al., (2012), um ambiente controlador pode constituir-se tanto como dissuasor da adoção de comportamentos contra produtivos na organização como também como influenciador dos mesmos. Um excesso de controlo do indivíduo por parte da organização poderá despersuadi-lo de adotar comportamentos contra produtivos como forma de alcançar os seus objetivos ou defender os seus interesses com receio das repercussões negativas que daí poderão advir caso estes sejam percebidos pelas chefias. No entanto, segundo os autores, um ambiente opressivo e controlador também está diretamente relacionado com a adoção de comportamentos fraudulentos. Sendo a fraude um comportamento ilícito e de má-fé, criado para obter ganhos pessoais prejudiciais em detrimento das necessidades dos outros, parece razoável confirmar a existência de uma influência significativa entre o excesso de controlo e a ação de comportamentos contra produtivos (Fagbohunge et al., 2012). Tobin (2001) partilha esta ideia, defendendo que a necessidade de um ambiente controlador é sinónima de baixos níveis de confiança e de lealdade entre o indivíduo e a organização, facilitando à adoção de comportamento contra produtivos

Rahman e colaboradores (2008) apresentam por sua vez uma mudança significativa nos resultados encontrados anteriormente, defendendo que um excesso de confiança na organização também é propício à adoção de comportamentos contra produtivos. Segundo os autores, não só a falta de confiança na organização é favorável à adoção de comportamentos contra produtivos (principalmente face à propriedade e à produção), mas também um excesso de confiança na mesma poderá originar comportamentos desviantes de natureza interpessoal. Este fenómeno é explicado através da existência de uma relação positiva entre o excesso de confiança entre a organização e o colaborador e uma menor atenção concedida às relações de trabalho caso essas relações não tenham repercussões disfuncionais sobre o desempenho do indivíduo (Rahman et al., 2008).

2.2.3. Antecedentes relacionados com a função

A função desempenhada pelo indivíduo no seio da organização assume uma importância fundamental sobre os seus comportamentos no local de trabalho. A falta de autonomia aquando a realização das suas funções, e a consequente incompreensão por parte do indivíduo de qual o seu papel (social ou formal) contribuem para o seu mal-estar no seio da organização, podendo conduzir o colaborador à adoção de comportamentos contra produtivos (Tobin, 2001). O cansaço, a frustração relativamente às funções a realizar, assim como o carácter monótono e repetitivo das tarefas são ainda antecedentes relacionados com a função aquando a adoção de comportamentos contra produtivos (Spector et al., 2006; Tobin, 2001). Segundo Tobin (2001), a alienação dos trabalhadores devido à realização de trabalhos monótonos ou repetitivos podem ser altamente prejudiciais ao indivíduo, independentemente do período de tempo durante o qual o indivíduo é exposto a tais tarefas, sendo neste sentido fundamental prestar uma atenção significativa a estes trabalhadores. Os sentimentos negativos que irão desenvolver poderão contribuir significativamente para a intenção de adotar comportamentos nocivos à produção ou contra outros membros da organização (Tobin, 2001).

Esta teoria é sustentada por Spector et al., (2006), que defendem que os antecedentes relacionados com a função estão maioritariamente relacionados com comportamentos contra produtivos de natureza interpessoal, nomeadamente o abuso contra terceiros assim como conflitos entre grupos ou intragrupais. No entanto, também os comportamentos nocivos à produção, que violam as normas pré-estabelecidas quanto à realização das tarefas, estão diretamente relacionados com a função exercida pelo colaborador (Spector et al., 2006).

Segundo Fagbohunge et al. (2012) os antecedentes diretamente relacionados com a função, tais que baixas condições de trabalho ou ainda uma carga horária elevada, manifestam uma relação positiva com desvios de produção, agressões e comportamentos políticos.

Segundo a teoria dos eventos afetivos, as emoções e disposições do indivíduo, resultantes do ambiente e acontecimentos organizacionais, influenciam diretamente o desempenho do indivíduo e o seu grau de satisfação com o trabalho (Fagbohunge, Akinbode, & Ayodeji, 2012; Weiss & Cropanzano 1996;). Esta teoria tem como principal intuito a compreensão das relações entre o indivíduo e a organização, assim como o entendimento de quais as suas reações aos problemas e mudanças organizacionais, sendo, segundo os autores, importantes preditores de alguns comportamentos organizacionais (Weiss & Cropanzano 1996). Segundo os autores, a monotonia de algumas funções, a falta ou excesso de responsabilidades e autonomia, assim como a elevada carga emocional de algumas situações de emprego detêm uma relação positiva com a adoção de comportamentos contra produtivos no seio das organizações (Weiss & Cropanzano 1996). As funções de atendimento ao público, que acarretam uma elevada carga emocional, nomeadamente no sector dos serviços, estão positivamente relacionadas com a adoção de comportamentos contra produtivos. O tipo de utente, assim como as suas atitudes e comportamentos, irão fortemente influenciar as reações negativas do indivíduo no seu local de trabalho (Browning, 2009).

2.2.4. Antecedentes relacionados com o indivíduo e as suas características da personalidade

Existem vários autores que focaram as suas atenções sobre quais as características individuais, da personalidade ou ainda as atitudes que predis põem os indivíduos a adotar comportamentos nocivos à organização (Marcus & Schuler, 2004; Martinko et al., 2002; Mikulay et al., 2001; O'Neill & Hastings, 2011; Rahman et al., 2008; Robinson & O'Leary-kelly, 1998). Aquando a análise cuidada dos resultados de estudos da adoção de comportamentos desviantes nas organizações, um primeiro fator parece sobressair: o género. O colaborador de sexo masculino é, de modo geral, aquele que mais propensão tem para a adoção de comportamentos contra produtivos. É ainda possível verificar que enquanto os homens têm uma maior propensão em adotar comportamentos prejudiciais à produção e comportamentos contra produtivos de natureza interpessoal (geralmente violentos), as mulheres têm por sua vez uma maior disposição pela adoção de comportamentos políticos (Fagbohunge et al., 2012; Sarwar & Alam, 2010).

Relativamente ao fator idade, segundo Mikulay et al., (2001) colaboradores novos, jovens ou ainda a trabalhar a tempo parcial tendem a adotar mais frequentemente comportamentos prejudiciais à organização. Esta realidade poderá em grande medida explicada pelo fato de estes trabalhadores serem contratados para cargos com um estatuto e uma remuneração baixos, com níveis de lealdade, compromisso e uma identificação com a organização menores do que os outros colaboradores (Mikulay et al., 2001; Sudha & Khan, 2013). Este fator é compreendido pelo fato dos membros de uma organização criarem necessariamente expectativas acerca do seu papel no seio das mesmas, experimentando situações conflitantes com as suas expectativas (Tobin, 2001). Em contrapartida, existe também a teoria de que trabalhadores recém-chegados à organização denotam um maior empenho em esforço na realização das suas tarefas em comparação com colaboradores mais antigos no seio da organização, cuja propensão para adotarem comportamentos contra produtivos é mais elevada (Sarwar & Alam, 2010)

Nos seus estudos, Judge, Klinger, Simon, Wen, e Yang (2008) consideraram os efeitos do *Modelo dos Big Five* nos resultados laborais, procurando como essas características influenciam os comportamentos contraproducentes nas organizações. Os resultados do estudo demonstram que a todas as características (ou os seus opostos) estão positivamente relacionados com a adoção de comportamentos contra produtivos sublinhando o caso do neuroticíssimo. Este resultado é explicado através da análise das cinco características, tendo em consideração o seu grau de presença em cada indivíduo. O indivíduo que carece de afabilidade, terá uma maior tendência em adotar comportamentos contra produtivos cujo alvo serão outros membros da organização, enquanto o indivíduo que carece de consciência e de abertura à experiência optará mais facilmente por comportamentos que causarão danos à organização (Berry, Ones, & Sackett, 2007). Por outro lado, um indivíduo com elevado grau de neuroticíssimo terá uma maior tendência em adotar comportamentos contra produtivos contra a organização e seus membros (Berry et al., 2007).

O'Neill e Hastings (2011) alertam por sua vez o investigador sobre os perigos de considerar apenas as cinco grandes características do *Modelo dos Big Five* como preditores de adoção de comportamentos contra produtivos. Na perspetiva dos autores, outras características da personalidade são antecedentes poderosos dos desvios no local de trabalho, sendo que a negligência desses traços pode resultar em relações empíricas subestimadas entre as características da personalidade e os comportamentos contra produtivos. Assim, com o intuito

de uma melhor compreensão do fenómeno, aprofundaram os estudos de Norman (1963) com base nas pesquisas de Paunonen (2002), acrescentando no final mais dez particularidades que se constituem como antecedentes dos comportamentos contra produtivos à lista das características da personalidade do *Modelo dos Big Five*: (a) convencionalidade (o indivíduo pretende preservar tradições, valorizando as instituições existentes; opondo-se à mudança radical ou inovação); (b) egoísmo (o indivíduo consagra-se uma elevada importância, sentindo-se superior aos outros, podendo mesmo desprezar os demais); (c) feminilidade (o colaborador denota uma grande sensibilidade, adotando comportamentos e emoções que podem ser considerados efeminados); (d) sentido de humor (o colaborador tem a capacidade de despertar a diversão e a boa disposição aos seus pares, tendo a capacidade de encarar com humor as situações laborais); (e) integridade (o indivíduo considera inaceitável e condena situações tais que o roubo ou o oportunismo); (f) manipulação (o indivíduo tenta usar os outros para alcançar os seus objetivos individuais, usando várias técnicas tais que a diplomacia, a lisonja, ou ainda a bajulação); (g) espiritualidade (o colaborador acredita numa divindade, ou poder superior; acreditando que o seu próprio destino não lhe pertence); (h) propensão para o risco (o colaborador é positivamente atraído pelo perigo, sentindo-se estimulado por situações que envolvam risco de dano corporal); (i) sedução (propensão do indivíduo para atrair o interesse romântico ou sexual dos outros); (j) economia (o indivíduo tende a poupar os recursos e evitar todo o tipo de extravagâncias (O'Neill & Hastings, 2011). Segundo os autores, variações no grau de integridade, consciência e propensão para a tomada de risco representam um maior perigo quanto à adoção de comportamentos negativos. Níveis de sedução elevados e dificuldades quanto à socialização foram os seguintes traços definidos como mais preditivos da adoção de comportamentos desviantes (O'Neill & Hastings, 2011).

Segundo a teoria da agência os membros organizacionais são indivíduos apenas preocupados com os seus próprios interesses, sendo propensos ao oportunismo. Neste sentido, o indivíduo encontra-se tentado a promover os seus próprios interesses, aproveitando todas as possibilidades que surgem para alcançar os seus objetivos, ignorando os princípios sociais ou as consequências dos seus atos, portanto, caindo muitas vezes na adoção de comportamentos prejudiciais à organização para atingir os seus fins (Fagbohunge et al., 2012). Particularidades tais como a insensibilidade, a frieza e a desonestidade são características da personalidade diretamente relacionadas com o oportunismo, assim como com baixos níveis de desempenho na

realização das tarefas, sendo definidas por Farhadi, Fatimah, Nasir, e Wan Shahrazad (2012) como precedentes na adoção de comportamentos prejudiciais.

Segundo Murphy (1993), aquando a decisão de adotar comportamentos contra produtivos, o indivíduo foca-se em três fatores que irão influenciar a sua escolha: (a) a necessidade de adotar o comportamento; (b) a aceitação da violação das normas e (c) o risco derivado da adoção do comportamento. A perceção da necessidade de adotar o comportamento refere-se à ponderação de quanto o comportamento desviante é imprescindível para o alcance dos objetivos do indivíduo. Por sua vez, a aceitação do comportamento desviante refere-se à ponderação de quais normas que o indivíduo considera que pode ou não violar para atingir os seus objetivos. Caso o comportamento contra produtivo não interfira com as normas que o indivíduo valoriza, o indivíduo aceita o comportamento desviante como algo admissível, sendo que a probabilidade de o comportamento se concretizar aumenta. Por último, o fator risco diz respeito à probabilidade de o comportamento se concretizar sem ser percebido pelos restantes membros organizacionais (Murphy, 1993).

Com base no estudo de Murphy (1993), Mikulay et al. (2001) identificaram por sua vez três aspetos capazes de identificar a verosimilhança da adoção de comportamentos nocivos à organização: (a) o desejo de atotar o comportamento; (b) a aprovação do comportamento pelo grupo e (c) o risco resultante do comportamento. O desejo de adoção do comportamento desviante refere-se à aspiração do indivíduo em adotar o comportamento contra produtivo e o sentimento de necessidade que lhe está implícito para atingir os seus objetivos individuais ou simplesmente para prejudicar o seu alvo. Numa segunda instância, aquando a ponderação da eleição do comportamento contra produtivo, o indivíduo não só irá avaliar se este viola o seu código moral, mas também se este será aceite ou condenado pelo seu grupo de pertença. Por último o fator risco refere-se não só à probabilidade de o comportamento se concretizar sem ser detetado, mas também à análise de quais as repercussões negativas que dele poderão advir (Mikulay et al., 2001). A análise do risco está diretamente relacionada com a observação de situações anteriores, não bastando existir sistemas de controlo e observação na organização. Caso em situações anteriores as repercussões do comportamento desviante não tenham sido severas o suficiente ou não tenham existido quaisquer penalizações, o fator risco diminui drasticamente, aumentando a probabilidade da existência de comportamentos contra produtivos graves no seio da organização (Mikulay et al., 2001; Murphy, 1993).

Sackett e DeVore (2001) assim como Mikulay et al., (2001) alertam para a análise dos antecedentes aos comportamentos desviantes como um todo, pois a compreensão dos comportamentos contra produtivos apenas pode ser bem-sucedida quando analisados todos os domínios que rodeiam o indivíduo. É também importante referir que nem sempre estes antecedentes ocorrem nas organizações, podendo as percepções dos colaboradores relativamente a situações organizacionais não refletirem a realidade (Colbert et al., 2004).

2.3. Consequências da Adoção de Comportamentos Contra Produtivos

O ímpeto para o interesse crescente da adoção de comportamentos produtivos nos locais de trabalho é apontado como sendo o resultado do aumento da prevalência deste tipo de comportamentos nas instituições e dos custos que lhe estão associados (Peterson, 2002). Este fenómeno, cujo impacto foi maioritariamente analisado nos Estados Unidos da América, assume hoje proporções cada vez mais elevadas, motivo pelo qual as suas consequências não podem ser desprezadas.

Evidências têm demonstrado que os comportamentos nocivos, antiéticos e destrutivos ocorrem em taxas alarmantes no dia-a-dia das organizações, representando custos financeiros, sociais e psicológicos significativos para as mesmas, tornando-se assim numa questão cada vez mais proeminente entre os académicos e profissionais (Rahman et al., 2008; Spector et al., 2006; Stewart et al., 2009; Zoghbi-Manrique-de-Lara & Verano-Tacoronte, 2007; Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2010). Estes comportamentos são ainda analisados dado, em casos mais graves, conduzirem a elevadas despesas administrativas e judiciais (Robinson & Bennett, 2000; Spector et al., 2006).

As consequências dos comportamentos contra produtivos podem ser categorizadas segundo os custos que representam para as organizações, assumindo assim uma variedade de formas (Griffin & O'Leary-kelly, 2004). Os seus custos podem assim ser mensuráveis (como o roubo ou a sabotagem), ou indiretos e subjetivos (como é o caso dos comportamentos interpessoais). Podem ainda estar relacionados com as relações exteriores da empresa e a sua reputação, ou representarem ainda custos pífidos (maioritariamente relacionados com a sabotagem).

Um dos principais problemas da adoção de comportamentos negativos no seio das instituições é um impacto que estes têm sobre toda a organização, sobre os seus membros e as sociedades

nas quais estão inseridas, verificando-se uma transmissão entre os setores (Rahman et al., 2008). Sendo o capital humano o elemento mais precioso das organizações, os custos indiretos e subjetivos, com consequências sociais elevadas, são aqueles que devem ser analisadas com uma maior atenção (Griffin & O'Leary-kelly, 2004).

Assim, a principal dificuldade e preocupação das organizações deve ser a análise de quais as consequências destes comportamentos quando dirigidos a outros membros da organização (comportamentos de natureza interpessoal). Para o alvo, estas condutas estão relacionados com o aumento dos seus níveis de *stress*, a diminuição da sua produtividade, uma menor otimização do seu tempo de trabalho assim como uma maior intenção de sair da instituição (Muafi, 2011; Peterson, 2002). Este mau estar sentido pelo indivíduo irá certamente ter repercussões sobre o seu grupo de pertença, destabilizando o seu bom funcionamento e o seu desempenho, sendo a probabilidade de todos apresentarem os mesmos sintomas muito elevada (Muafi, 2011).

Complementarmente, os elevados níveis de *stress* podem ainda originar respostas hormonais com respostas negativas à condição física do trabalhador. A esta exaustão física acrescenta-se, um esgotamento psicológico devido ao investimento emocional e cognitivo que passa a exigir-lhe a sua profissão. Consequentemente, a qualidade de vida do indivíduo decresce com o desenvolvimento e aparecimento de muitos outros resultados, nomeadamente dificuldade em dormir, aumento de peso, aumento da pressão arterial e aumento de ansiedade e depressões (Sussman, 2012)

Em semelhança às consequências negativas que poderão ocorrer para o alvo desses comportamentos, também são apontados problemas para a saúde física e psicológica do indivíduo, assim como sequelas a nível biológico e cognitivo, afetando muitas vezes os níveis de produção do sujeito, e ainda em relação às relações sociais e familiares do mesmo (Burke & Fiksenbaum, 2008). Quando os comportamentos contra produtivos se tornam uma obsessão, criam dificuldades não só nas relações com os colegas de trabalho, como também na reparação dos danos que causam na propriedade da organização, na produção e resultados da mesma (Burke & Fiksenbaum, 2008).

CAPITULO 3: APRESENTAÇÃO E JUSTIFICAÇÃO DA PROBLEMÁTICA

O contrato psicológico é indiscutivelmente um fenómeno importante na vida organizacional dado revelar um grande impacto na avaliação do individuo acerca da sua situação de emprego, e previsivelmente sobre o seu comportamento no seio da organização. Consequentemente, também a violação e quebra do contrato psicológico, sinónimos de um desequilíbrio na relação empregado-empregador, influenciam diretamente os comportamentos do colaborador no seio da organização, podendo resultar na adoção de comportamentos nocivos ao bom funcionamento da instituição e ao bem-estar dos seus membros (Chiu & Peng, 2008; DelCampo, 2007; Ho et al., 2004; Hsu et al., 2011; Krivokapic-skoko & Neill, 2008; Robinson, 1996; Rousseau, 2004).

Nos últimos anos, o setor da educação tem sido afetado por mudanças e incertezas significativas, motivo pelo qual a formação e os conteúdos dos contratos psicológicos dos académicos assumem uma importância crescente em relação aos níveis de confiança vigentes na organização; níveis de satisfação, compromisso e motivação, na qualidade do ensino e nos resultados das investigações (Aydin et al., 2008; Krivokapic-skoko & Neill, 2008; Shen, 2010).

Embora os contratos psicológicos sejam caracterizados por conteúdos e influenciadores aproximadamente genéricos e transversais, consoante a função exercida e o setor e atividade, algumas componentes da vida organizacional podem assumir uma maior relevância (Guest & Conway, 1997; Guest, 2004; Shen, 2010). Shen (2010) procurou nos seus estudos definir quais os fatores que influenciam a formação e alteração destes acordos tácitos no contexto universitário, derivados da peculiaridade destas instituições. Assim, apresenta nos seus estudos três novos antecedentes à formação do contrato psicológico dos académicos: (a) o grau de escolaridade do docente; (b) a quantidade de cargos que desempenha em paralelo à lecionação (direção de licenciatura/mestrado, Coordenação de projetos, seminários, estágios e outras atividades académicas, participação em núcleos de investigação, etc.); e (c) país de origem do docente (isto é, se o docente se encontra a lecionar no seu país de origem ou não) (Shen, 2010).

Docentes que dediquem parte do seu tempo à investigação poderão esperar da sua instituição mais apoio para a realização de pesquisas, enquanto académicos com um menor nível de escolaridade poderão esperar um maior reconhecimento dos seus contributos para a lecionação.

Por sua vez, acadêmicos internacionais poderão valorizar outros contributos que a organização lhes possa oferecer, distintos dos académicos locais (Shen, 2010).

Como resultado das suas pesquisas, o autor encontrou várias expetativas transversais aos contratos psicológicos dos académicos sendo que, segundo ele e Aydin et al., (2008), a expetativa mais desejada neste contexto é a disponibilização de um ambiente de trabalho seguro. Segundo os autores, este fator deve-se às universidades serem considerados como locais de trabalho inabaláveis; sendo que segundo Aydin et al. (2008), a providência de segurança no emprego é a maior responsabilidade de todas as organizações, independentemente do setor de atividade. Também a providência de benefícios contratuais, nomeadamente de saúde, são apontados como fatores que poderão assumir uma importância substancial na construção do contrato psicológico do corpo docente (Aydin et al., 2008).

O fornecimento de recursos para a realização das suas funções, a existência de uma igualdade salarial e a atribuição de uma remuneração competitiva são ainda apontados como componentes importantes na criação do contrato psicológico do indivíduo. A solicitação da sua opinião na tomada de decisão de assuntos que lhe digam respeito, o reconhecimento das suas habilidades e contributos, a autonomia e o fornecimento de recursos materiais e temporais adequados à realização de projetos de investigação são apontados como alicerçais à construção do contrato psicológico do indivíduo em contexto académico (Shen, 2010).

Segundo o autor um fator de menor importância à construção deste acordo silencioso, no entanto que conduz frequentemente à quebra das expetativas dos académicos é a carga horária vigente no setor académico. Embora esperem uma carga horário pesada, a conciliação de vários cargos e a realização de pesquisas e investigações em paralelo à atividade de lecionação estão na origem desta componente, sendo que, verifica-se entre os académicos o desejo de redução da sua carga horária (Shen, 2010). Por sua vez, Krivokapic-skoko & Neill (2008) afirmam que os académicos esperam justiça e equidade em todos os comportamentos da organização, salientando ainda a importância da oferta de oportunidades e desenvolvimento de carreira.

A relação entre a quebra do contrato psicológico e a adoção de comportamentos contra produtivos é ainda pouco explorada na literatura, sendo no entanto confirmada por alguns autores a relação positiva entre a quebra deste acordo silencioso e a adoção de comportamentos contra produtivos (Chiu & Peng, 2008; Hsu et al., 2011; Uhl-bien & Maslyn, 2003). Segundo os

autores, o indivíduo adota comportamentos desfavoráveis à organização com o objetivo de reestabelecer um equilíbrio na sua relação empregado-empregador quando considera que a mesma o prejudicou de algum modo (Uhl-bien & Maslyn, 2003). Neste sentido, quando confrontados com situações percebidas como injustas ou desfavoráveis ao seu bem-estar, os colaboradores procuram reestabelecer a equidade, respondendo com comportamentos nocivos ao bom funcionamento da mesma assim como à tranquilidade de todos os colaboradores (Hsu et al., 2011).

É assim possível afirmar que todo o comportamento da instituição é negativamente afetado pela percepção de quebra do contrato psicológico mas, infelizmente, os estudos encontrados na literatura, realizados na Turquia e na Austrália, poderão não se enquadrar ao contexto português, devido à influência que exerce o contexto nacional na formação deste acordo silencioso; motivo pelo qual este estudo constitui-se como um contributo interessante nesta área. O mesmo sucede com os estudos referentes à adoção de comportamentos contra produtivos, em grande medida devido ao interesse por este fenómeno ser recente e ainda existir algum constrangimento quando à confissão da existência destes comportamentos nas organizações.

Embora a adoção de comportamentos contra produtivos se caracterize nas organizações atuais como um fenómeno de grande interesse, parece no entanto que a sua relação com a quebra do contrato psicológico seja meritória de uma maior atenção. Estes dois fenómenos são ainda pouco estudados no contexto académico, motivo pelo qual foi eleita a junção destes dois eventos aplicado a população em questão para este estudo. Com esta pesquisa, pretende-se num primeiro momento verificar a existência de uma relação positiva entre a quebra do contrato psicológico dos académicos de três instituições localizadas no Norte do País e a adoção de comportamentos contra produtivos. Num segundo momento, pretende-se também verificar quais os influenciadores da formação do contrato psicológico, que caso sejam desprezados pela organização, estimulam a sua quebra e a consequente adoção de comportamentos nocivos à organização: (a) fatores contextuais; (b) fatores organizacionais e (c) fatores individuais (Anderson & Schalk, 1998; Guest & Conway, 1997; Guest, 2004; Ho et al., 2004; Rousseau & Tijoriwala, 1998; Rousseau, 1995; Westwood et al., 2001).

Para tal, com base na revisão da literatura dos conceitos em análise, foram definidas as seguintes hipóteses de estudo:

Hipótese 1: Existe uma relação positiva entre a quebra do contrato psicológico do académico e a adoção de comportamentos contra produtivos.

Hipótese 2: O número de anos na Universidade/Instituto Politécnico associa-se negativamente com a perceção de quebra do contrato psicológico do académico

Hipótese 3: O número de anos na Universidade/Instituto Politécnico associa-se negativamente com a adoção de comportamentos contra produtivos.

Hipótese 4: Os cargos ocupados influenciam a perceção de quebra do contrato psicológico do académico.

Hipótese 5: Os cargos ocupados influenciam a adoção de comportamentos negativos.

Hipótese 6: O número de anos na categoria profissional associa-se negativamente com a perceção de quebra do contrato psicológico do académico.

Hipótese 7: O número de anos na categoria profissional associa-se negativamente adoção de comportamentos contra produtivos.

CAPITULO 4: METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada e justificada a escolha metodológica assim como os instrumentos utilizados para verificar a possibilidade de estabelecer uma relação entre a quebra do contrato psicológico e a adoção de comportamentos desviantes em contexto académico. Assim, numa primeira instância é justificada a escolha do instrumento adotado para o estudo. Num segundo momento, é apresentada a caracterização da amostra utilizada. Por último, é descrito o instrumento de medida assim como os ajustes e alterações necessários para a sua operacionalização.

4.1. Escolha Metodológica

Com o intuito de averiguar a existência de uma relação entre a quebra do contrato psicológico e a adoção de comportamentos contra produtivos no meio académico, foi realizada uma análise quantitativa a uma população de académicos, com recurso a um inquérito por questionário de administração direta.

A aplicação de um inquérito por questionário “consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema”, sendo que este inquérito não deve ser confundido com sondagens de opinião, dado propender à verificação de hipóteses teóricas e à análise das correlações que essas hipóteses sugerem (Quivy & Campenhoudt, 2008 p.188).

A preferência pela divulgação de um inquérito por questionário deve-se à possibilidade de quantificar um grande número de dados, comparáveis e generalizáveis, de uma forma relativamente rápida e pouco dispendiosa (Bryman & Bell, 2007). Através deste método é possível efetuar um tratamento quantitativo que permite comparar as respostas globais de diferentes cargos no seio das Universidades e Instituto Politécnico em estudo, possibilitando ainda a análise de correlações entre as variáveis (Bryman & Bell, 2007; Quivy & Campenhoudt, 2008). A escolha deste instrumento é ainda justificada pela possibilidade de alcançar, com facilidade, uma população geograficamente dispersa e ao facto de permitir ao inquirido responder às perguntas colocadas com uma maior liberdade, sem constrangimentos de horários

e de tempo. O inquérito por questionário é ainda a metodologia mais utilizada na literatura e estudo dos temas em análise, parecendo ser aquela que melhor se ajusta aos objetivos deste estudo.

4.2. Recolha de informação

A primeira etapa para uma recolha de informação eficaz consiste na elaboração de um instrumento capaz de produzir as respostas necessárias para sustentar ou refutar as nossas hipóteses (Quivy e Campenhoudt, 2008). Assim, para a realização desta investigação, foi realizada uma compilação de dois questionários, previamente construídos e utilizados, com o intuito de medir a existência de uma quebra de contrato psicológico no setor académico e a adoção de comportamentos contra produtivos: o inquérito por questionário de Ferreira (2007) e o estudo de Robinson e Bennett (2000). Desta compilação resultou um inquérito por questionário composto por três secções: (a) o estudo dos conteúdos do contrato psicológico e verificação da existência de quebra do mesmo; (b) a análise da adoção de comportamentos desviantes no seio da organização; e (c) a observação dos dados sociodemográficos dos inquiridos.

Após a elaboração do questionário, uma primeira versão foi sujeita a um pré-teste com uma amostra escolhida aleatoriamente e por conveniência. Esta amostra teve características semelhantes às da amostra da população em estudo, e o pré-teste teve o intuito de apurar a pertinência dos conteúdos e terminologias, e de validar o instrumento de medição. Este processo assume um carácter fundamental para o sucesso da recolha dos dados, pois só assim é possível assegurar a compreensão das perguntas e se as respostas corresponderão de fato às informações pretendidas (Quivy & Campenhoudt, 2008). Deste processo, foram efetuadas algumas alterações à primeira versão do questionário, simplificando e reduzindo a quantidade de perguntas para facilitar a sua resposta. Dada a amostra observada nos estudos originais não ser análoga à deste estudo, a realização desses ajustes de conteúdos para o instrumento se adequar ao sector de atividade em análise foi fundamental. Neste sentido, foram retiradas as seguintes sete afirmações relativa à quebra do contrato psicológico:

- “Providenciar atempadamente a formação necessária para desempenhar a sua função.”
- “Realizar ações de formação que lhe permitam adquirir novos conhecimentos e competências.”

- “Clarificar a via para a promoção da sua carreira na empresa ou noutras do grupo.”
- “Remunerar de acordo com a função que exerce.”
- “Remunerar o trabalho efetuado de acordo com os valores do mercado, no sector.”
- “Proporcionar um salário-base de acordo com o seu desempenho.”
- “Proporcionar um trabalho (função) adequado(a) à sua pessoa.”

Pelo mesmo motivo, também foram retiradas duas questões relativas à adoção de comportamentos contra produtivos nas organizações:

- “Called in sick when they were not.”
Falta ao trabalho alegando doença sem na realidade estar doente.
- “Made an obscene comment at work.”
Faz comentários obscenos no trabalho.

Por outro lado, foi considerado relevante adicionar, no que respeita ao contrato psicológico, outras questões relativas à conciliação do trabalho com a vida familiar, assim como acerca das contribuições e projetos não necessariamente relacionados com o ensino dos académicos, nomeadamente, no que diz respeito à realização de projetos de investigação ou atividades extra papel:

- “Reconhecer as suas competências, conhecimentos e contribuição para a organização.”
- “Adotar medidas/políticas “amigas da família.”
- “Fornecer os recursos materiais e temporais adequados à realização de projetos de investigação.”

Para todas as perguntas relativas à Secção A e B do questionário (ver anexo III) foi utilizada uma *Escala de Likert*, formada por cinco opções. Relativamente à quebra do contrato psicológico do indivíduo, foi desenvolvida uma outra escala, na qual o valor 1 corresponde à afirmação “Nunca cumpre” e o valor 5 à afirmação “Cumpe sempre”. Esta secção é formada por perguntas fechadas, nas quais as alternativas de resposta são dadas pelo autor, permitindo uma análise estatística fácil para analisar as respostas dos inquiridos (Hill & Hill, 2012). As perguntas são ainda de carácter bipolar, permitindo ao inquirido responder de forma totalmente positiva ou

totalmente negativa, possibilitando ainda a eleição de uma alternativa de carácter neutro (valor 3 “Sem opinião”) (Hill & Hill, 2012).

O mesmo ocorreu com a secção relativa à adoção de comportamentos contra produtivos, na qual a *Escala de Likert* também incluía cinco elementos em que o valor 1 corresponde à afirmação “diariamente” e o valor 5 à afirmação “nunca”. Tal como na secção anterior, as perguntas constituintes desta divisão são fechadas e de carácter bipolar, não permitindo no entanto a eleição de uma resposta neutra. Este fator deve-se em grande medida à sensibilidade do tema em análise, antecipando a possibilidade dos inquiridos optarem por evitar as perguntas mais impressionáveis respondendo com a afirmação “Sem opinião”.

4.3. A Amostra

4.3.1. Breve Caracterização das Instituições em Estudo

Em funcionamento desde o ano letivo de 1975/76, a Universidade do Minho é hoje reconhecida como uma Universidade de Investigação, em grande medida devido à sua excelência neste domínio. No entanto, esta instituição também é reconhecida pela competência e qualidade do seu corpo docente, pela ampla oferta formativa e pelo seu alto nível de cooperação com outras instituições (Uminho, 2013). Situada na região do Minho, é dividida em dois Campus de ensino: o Campus de Gualtar (localizado na cidade de Braga), e o Campus de Azurém (estabelecido em Guimarães) (CRUP, 2013).

Desta Universidade fazem parte oito escolas: Escolas de Arquitetura, Ciências, Ciências da Saúde, Direito, Economia e Gestão, Engenharia, Psicologia e Enfermagem; e três institutos: Instituto de Ciências Sociais, Educação e Letras e Ciências Humanas; contabilizando um total de 1026 docentes e 18 490 alunos (CRUP, 2013).

Criada em 1973, a Universidade de Aveiro constitui-se como uma fundação pública de direito privado, também ela localizada na Região Norte de Portugal. Esta universidade caracteriza-se hoje como uma das instituições mais dinâmicas e inovadora do país, sendo reconhecida pela qualidade das suas infraestruturas, da sua investigação e do seu corpo docente. Organizada em quinze departamentos e uma secção autónoma, acolhe cerca de 15.000 alunos e 850 docentes (UA, 2013).

A Universidade de Aveiro é assim formada pelos Departamentos de Ambiente e Ornamento, Biologia, Ciências Sociais Políticas e do Território, Comunicação e Arte, Economia Gestão e Engenharia Industrial, Educação, Eletrónica Telecomunicações e Informática, Engenharia de Materiais e Cerâmica, Engenharia Civil, Engenharia Mecânica, Física, Geociências, Línguas e Culturas, Matemática e Química; assim como pela secção autónoma de Ciências da Saúde (UA, 2013).

Além da formação Universitária, esta instituição oferece ainda um conjunto de cursos politécnicos, lecionados em quatro escolas também localizadas no Distrito de Aveiro: a Escola Superior de Design Gestão e Tecnologia de Produção Aveiro Norte, a Escola Superior de Saúde da Universidade de Aveiro (localizada no próprio campus da UA, sendo considerada como um departamento da mesma), a Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda e o Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro.

O Instituto Politécnico de Viana do Castelo é a instituição em estudo mais recente, tendo sido criada em 1980. Este estabelecimento constitui-se como aquele que dispõe de uma maior oferta formativa na sua região (o Alto Minho), proporcionando em simultâneo Cursos de Especialização Tecnológica e Cursos Superiores. Assim, os seus 340 docentes encontram-se divididos por seis escolas superiores localizadas no Alto Minho: a Escola Superior de Educação, a Agrária, a de Tecnologia e Gestão, a de Ciências Empresariais, a de Saúde e por último a de Desporto e Lazer (IPVC, 2013).

4.3.2. Caracterização da Amostra

Dada a impossibilidade de estudar a totalidade do universo académico, foi eleita como técnica a amostragem não probabilística (também denominada de não-casual), combinando uma amostra por conveniência com uma amostra *snowball*, constituída por uma amostra representativa da população em estudo. Este tipo de amostragem tem como principal finalidade recolher informações e opiniões acerca de um determinado fenómeno ou sucesso (Bryman & Bell, 2007; Hill & Hill, 2012).

Assim, a amostra é formada por académicos distribuídos pela Universidade do Minho, pela Universidade de Aveiro e pelo Instituto Politécnico de Viana do Castelo, que voluntariamente se dispuseram a fazer parte da amostra. Os Institutos Politécnicos da Universidade de Aveiro não

foram considerados para este estudo. Dado a sensibilidade do tema em observação, vários contactos eletrónicos foram estabelecidos entre Junho e Outubro de 2013 nas diversas instituições, até se obter a dimensão pretendida para a amostra (Bryman & Bell, 2007). No quadro 4.1. resumem-se os principais dados relativos à amostra utilizada neste estudo.

Origem do Questionário	Total de docentes ¹	Questionários Respondidos	Taxa de Resposta	Questionários Eliminados	Questionários Válidos
Braga/Guimarães	1026	17	1,7%	0	17
Viana do Castelo	340	14	4,1%	1	13
Aveiro	850	122	14,2%	1	121
	2216	153	6,9%	2	151

Quadro 4.1: Dados relativos à amostra

A amostra final é então formada por 151 participantes, em que 51% dos inquiridos são homens e 32% são académicos com idades compreendidas entre os 31 e os 40 anos. Por outro lado, 18% da amostra tem entre 21 e 30 anos, 23% têm idades compreendidas entre os 41 e os 50 anos e 26% da amostra tem mais do que 50 anos de idade. A maior parte dos inquiridos tem filhos (55%) e é casada ou vive maritalmente (60%). Metade da amostra possui um Doutoramento, enquanto 29% são Mestres e 21% possuem um Pós-Doutoramento. Relativamente às categorias profissionais dos docentes que lecionam nas universidades em estudo, 12% são assistentes, 38% são auxiliares, 9% são associados e 3% são catedráticos, sendo que cerca de 38% da amostra da Universidade do Minho e da Universidade de Aveiro não responderam a esta questão. Por outro lado, relativamente à amostra do Instituto Politécnico de Viana do Castelo, 38% são assistentes, 54% são adjuntos e 8% coordenadores. 43% dos inquiridos lecionam no intervalo temporal de 6 a 15 anos nas instituições em que se encontram atualmente sendo que 40% dos docentes que participaram no estudo encontram-se no cargo atual também pelo mesmo intervalo temporal. Dos inquiridos, 23% estão nas universidades/instituto há menos de 5 anos e 51% há menos de 5 anos no cargo que desempenham atualmente. Em contrapartida apenas 4% pertencem às organizações em estudo há mais de 35 anos, sendo que unicamente 1% da amostra referiu esse mesmo valor relativamente ao número de anos em que se encontra na categoria profissional atual. 30% dos

¹ Dados recolhidos nos sítios web das respetivas universidades, tal como referenciado anteriormente.

inquiridos estão nas suas instituições entre 16 e 35 anos, sendo que 8% dos docentes que submeteram as suas respostas estão nas suas categorias profissionais presentes por esse mesmo período de tempo. Relativamente aos cargos que desempenham nas suas instituições em paralelo ao ensino, 45% da amostra referiu que participa em núcleos de investigação; 25% coordenam projetos, seminários, estágios e outras atividades académicas, 7% possuem o cargo de diretor de licenciatura ou mestrado; sendo que 24% dos inquiridos referem que participam noutras atividades da academia.

A baixa taxa de resposta obtida pode ser justificada pela quantidade significativa de pedidos de participação em estudos que se tem verificado no setor académico, não só para a elaboração de dissertações de mestrado e doutoramento como também para a realização de trabalhos de unidades curriculares de licenciatura, sendo possível que potenciais inquiridos se sintam cansados com tamanha solicitação e tenham pouca disponibilidade para participar em todos os estudos. Também a sensibilidade do tema em estudo poderá justificar a ausência de respostas, sendo que o *timing* da disponibilização do inquérito por questionário poderá não ter sido o mais adequado, dado coincidir com o final do ano letivo, as férias escolares de verão e o recomeço do ano letivo, períodos em que a população em estudo poderá não ter a muita disponibilidade para participar neste tipo de estudos.

4.4. Medidas e Procedimentos Utilizados e Apresentação dos Resultados

Após a elaboração e divulgação do inquérito por questionário, os dados foram trabalhados estatisticamente recorrendo à análise de componentes principais, da versão 22 do programa SPSS para Windows.

As dimensões referentes à perceção de quebra do contrato psicológico foram construídas com base no questionário original de (Ferreira, 2007), tendo sido pedido aos inquiridos que indicassem o grau de cumprimento da mesma relativamente a um conjunto de obrigações, sendo que o valor 1 corresponde à afirmação “nunca cumpre” e o valor 5 “cumpre sempre”. No entanto, para a análise das respostas dos inquéritos por questionário, os valores foram reencriptados no sentido contrário (sendo que o valor 1 passou a corresponder à afirmação “cumpre sempre” e o valor 5 a “nunca cumpre”), com o intuito de facilitar a leitura e análise dos dados.

O mesmo ocorreu com as dimensões relativas à adoção de comportamentos contra produtivos retirados do questionário de Robinson e Bennett (2000): o valor 1 (que correspondia à afirmação “diariamente”) passou a significar “nunca” e o valor 5 (que correspondia à afirmação “nunca”) passou a corresponder à afirmação “diariamente”. Neste sentido, quando maior for o valor adotado na *Escala de Likert* quanto à percepção de quebras das expectativas do indivíduo, maior será esse sentimento, e quanto maior for o valor escolhido relativamente à adoção de comportamentos desviantes, maior será a frequência da adoção dos mesmos.

Dada a grande quantidade de variáveis em estudo procurou-se, numa primeira instância, reduzir o número de itens das duas escalas apresentadas, de modo a facilitar a manipulação dos dados e o entendimento dos conceitos em observação. O SPSS disponibiliza vários métodos de rotação de variáveis com o intuito de estas serem mais facilmente interpretadas, aumentando ainda mais os *loadings* elevados e reduzindo os mais baixos, com o intuito de fazer desaparecer os *loadings* intermédios (Pestana & Gageiro, 2003). O método elegido para analisar as componentes principais deste estudo foi a rotação *Varimax*, que agrupa o número de variáveis com elevados *loadings* num único fator. Para serem agregados num fator, os itens considerados significativos devem ser iguais ou superiores a 0,50 por serem responsáveis por pelo menos um quarto da variância (Pestana & Gageiro, 2003).

Os fatores encontrados e elegidos foram transformados em novas dimensões utilizando para tal o método de regressão, tendo a consistência interna das variáveis que compõem estas novas dimensões sido analisada previamente. A consistência interna é definida por Pestana & Gageiro (2003) como a dimensão de variação nas respostas que advém de diferenças nos inquiridos. O *Alpha de Cronbach*, que varia entre 0 e 1, é uma das medidas mais utilizadas para a verificação da consistência interna de um grupo de itens, adotando-se o valor de 0,70 para a aceitação de fatores, por ser considerado um valor razoável para esse fim (Pestana & Gageiro, 2003).

Os resultados inicialmente obtidos pela análise de componentes principais permitiram apresentar uma solução de seis fatores relativos à quebra do contrato psicológico do indivíduo (que explicavam 67% da variância) e oito fatores relativos à adoção de comportamentos contra produtivos (que explicavam 66% da variância).

No entanto, alguns desses fatores foram excluídos ou porque não revelavam um grau de consistência interna razoável, ou no caso de um dos fatores da análise de comportamentos

desviantes constituído apenas por um único item (“14. Deixa tarefas para outra pessoa realizar”) ser incompreensível a sua análise. Assim, deste processo de redução da dimensão resultaram cinco novos fatores relativos à quebra do contrato psicológico do indivíduo (que explicam 62% da variância) e três novos fatores respeitantes à adoção de comportamentos contra produtivos (que explicam 40% da variância).

Os fatores resultantes da análise da quebra do contrato psicológico dos inquiridos (Quadro 4.2.) expõem conteúdos que foram intitulados, no seu conjunto, como Quebra de Obrigações Organizacionais. O primeiro fator extraído, composto por treze itens, reflete a **Quebra de Obrigações Organizacionais de Ambiente de Trabalho** ($\alpha = 0,947$) que retrata a perceção de incumprimento de incumbências relacionadas com a criação de um ambiente de trabalho positivo, assim como de apoio aos seus membros. O segundo fator extraído, denominado **Quebra de Obrigações Organizacionais de Realização Pessoal e Profissional** ($\alpha = 0,869$), centra-se no incumprimento de promessas percebidas relativas à formação fornecida e à disponibilização de ferramentas para realizar projetos de investigação. O terceiro fator, **Quebra de Obrigações de Reconhecimento do seu Envolvimento na Vida Organizacional** ($\alpha = 0,817$), reflete a perceção de que a organização não cumpriu com o dever de envolver os seus membros na vida organizacional, assim como de reconhecer o seu contributo para o sucesso da mesma e recompensa-lo pelo seu desempenho através da atribuição de incentivos ou apoiando-o na sua vida pessoal. Seguidamente, surge o fator **Quebra de Obrigações Organizacionais de Condições de Trabalho** ($\alpha = 0,748$), em que os indivíduos entendem como normal (e no entanto não cumprida) a prestação de condições de trabalho adequadas, reportando-se a questões do contrato formal de emprego e à segurança no emprego. Por último, o quinto fator extraído reflete as **Quebra de Obrigações Organizacionais de Desenvolvimento de Carreira** ($\alpha = 0,813$) reflete a perceção de incumprimento da organização empregadora em proporcionar a possibilidade de crescimento profissional no seio da organização, assim como a clarificação de quais as vias para o desenvolvimento de carreira.

Escala de Itens	Loadings				
	1	2	3	4	5
Quebra de Obrigações Organizacionais de Ambiente de Trabalho					
27. Adotar medidas/políticas "amigas da família"	,857				
21. Confiar em si e respeitá-lo(a)	,796				
20. Reconhecer as suas competências, conhecimentos e contribuição para a organização	,783				
19. Reconhecer e recompensar o seu bom desempenho	,726				
17. Fornecer <i>feedback</i> sobre o seu desempenho	,702				
30. Clarificar os objetivos e as responsabilidades do trabalho a efetuar	,678				
18. Comunicar abertamente sobre os problemas que lhe digam respeito	,624				
23. Procurar ajudar na resolução de problemas profissionais que possa ter	,607				
16. Disponibilizar-lhe tempo para poder tratar de assuntos pessoais/familiares	,604				
22. Aplicar regras e procedimentos de forma justa	,593				
24. Ter em consideração as suas necessidades pessoais/profissionais	,521				
29. Proporcionar-lhe um trabalho interessante e desafiante	,518				
Quebra de Obrigações Organizacionais de Realização Pessoal e Profissional					
2. Disponibilizar conhecimentos e competências necessários para o futuro		,836			
3. Fornecer formação adequada ao seu desenvolvimento como pessoa e como profissional		,792			
1. Fornecer formação adequada para realizar o seu trabalho		,759			
34. Fornecer os recursos materiais e temporais adequados à realização de projetos de investigação		,565			
Quebra de Obrigações de Reconhecimento do seu Envolvimento na Vida Organizacional					
26. Apoiá-lo(a) nas dificuldades de natureza pessoal/familiar			,768		
25. Solicitar a sua opinião na tomada de decisão de assuntos que lhe digam respeito			,643		
12. Cumprir o contrato formal de emprego se deixar, por qualquer razão, a universidade/instituto politécnico			,529		

8. Proporcionar incentivos (prémios, bónus, acesso a serviços úteis) para realizar atividades extra			,510		
Quebra de Obrigações Organizacionais de Condições de Trabalho					
11. Possibilitar o gozo das férias contratadas sem limitações por parte da universidade/instituto politécnico				,791	
14. Assegurar benefícios contratuais (saúde, horas para assuntos pessoais e familiares...)				,769	
10. Proporcionar-lhe um emprego seguro				,673	
13. Compensar de alguma forma as horas extraordinárias que venha a fazer (nomeadamente no ensino pós-laboral)				,578	
Quebra de Obrigações Organizacionais de Desenvolvimento de Carreira					
4. Realizar ações de formação que possibilitem a concretização das suas expectativas					,766
5. Permitir-lhe o desenvolvimento de novos cargos					,710
7. Informar, com clareza, sobre os critérios para atribuição dos incentivos (prémios, bónus, acesso a serviços úteis)					,605
Alpha	,947	,869	,817	,748	,813

Quadro 4.2. – Resultados da Análise Fatorial para a Quebra do Contrato Psicológico do Académico

Os fatores resultantes da análise da adoção de comportamentos contra produtivos (quadro 4.3) expõem conteúdos relativamente à adoção de comportamentos contra produtivos prejudiciais à organização, aos seus membros, assim como à sociedade nas quais se inserem. O primeiro fator extraído, composto por seis itens, reflete a **Prática de Abusos Contra os Outros** ($\alpha = 0,871$), fator que retrata a prática de comportamentos negativos cujo alvo são os outros membros da instituição. O segundo fator foi intitulado de **Diminuição da Produtividade** ($\alpha = 0,794$) reflete comportamentos que intencionalmente prejudicam o desempenho da organização, ocorrendo por exemplo quando o indivíduo não executa as suas tarefas de modo eficaz ou eficiente. Por último, o último fator extraído centra-se na **Adoção de Comportamentos Egocêntricos** ($\alpha = 0,691$), sempre que o indivíduo despreza os horários estipulados pela organização assim como a heterogeneidade dos seus membros, fazendo observações e comentários impróprios.

Escala de Itens	Loadings		
	1	2	3
Prática de Abusos Contra os Outros			
26. Embaraça publicamente uma outra pessoa da organização	,750		
18. Ridiculiza outras pessoas no local de trabalho	,748		
19. Diz algo suscetível de magoar alguém na organização	,712		
25. Age de forma rude com alguém no trabalho	,665		
24. Faz piadas maldosas a alguém na organização	,639		
Diminuição da Produtividade			
3. Fantasia e abstrai-se das suas funções no local de trabalho		,819	
11. Trabalha mais lentamente do que na realidade poderia trabalhar		,810	
10. Negligencia as instruções dos seus superiores		,614	
1. Realiza tarefas de natureza pessoal em vez de tarefas profissionais no emprego		,565	
5. Efetua pausas adicionais ou mais longas do que o aceitável no local de trabalho		,549	
15. Denota pouco esforço na realização das tarefas		,533	
Adoção de Comportamentos Egocêntricos			
13. Sai do emprego mais cedo sem permissão			,822
7. Chega atrasado ao emprego sem autorização para tal			,722
20. Faz observações de carácter étnico, religioso ou racista no emprego			,640
Alpha	,871	,794	,691

Quadro 4.3. – Resultados da Análise Fatorial para a Adoção de Comportamentos Contra Produtivos

No quadro 1 do Anexo IV, estão descritas as médias e desvios padrão relativos à perceção de incumprimento das obrigações das Universidades e Instituto Politécnico em estudo. Através da análise do quadro, é possível afirmar que os fatores relacionados com o ambiente de trabalho, a participação na vida organizacional e o desenvolvimento de carreira constituem-se como as expectativas que menos têm sido cumpridas no seio das instituições (as suas médias variam entre o 3,77 e o 3,09). Através do estudo das médias das respostas fornecidas pelos inquiridos, é ainda possível afirmar que a falta de assiduidade e os desvios de produção são os comportamentos que ocorrem em taxas mais significativas nas organizações em estudo (médias compreendidas entre 2,15 e 1,36), tal como é possível verificar no quadro 2 do Anexo IV.

CAPÍTULO 5: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta secção procura num primeiro momento verificar a hipótese fundamental – hipótese 1, sobre os possíveis efeitos da perceção de quebra do contrato psicológico na adoção de comportamentos contra produtivos.

Para tal, procurou-se numa primeira instância reduzir ainda mais a dimensão dos fatores de Quebra de Obrigações Organizacionais e da Adoção de Comportamentos Contra Produtivos através do método de rotação *Varimax* (cujas principais finalidades são agrupar o número de variáveis com elevados *loadings* num único fator), criando apenas dois fatores gerais: um relativo à perceção de quebra e outro relativo à adoção de comportamentos negativos. Assim os itens que compuseram os cinco fatores da quebra do contrato psicológico (expostos no quadro 4.2); e os que compuseram os três fatores da adoção de comportamentos contra produtivos (exibidos no quadro 4.3 do capítulo anterior) foram agrupados e reduzidos a dois, resultando deste processo um fator geral relativo à Quebra do Contrato Psicológico ($\alpha = 0,948$) e um relativo à Adoção de Comportamentos Contra Produtivos ($\alpha = 0,779$).

A medida de correlação R de *Pearson* no programa SPSS mede a relação linear entre variáveis, aplicando-se a variáveis de rácio ou intervalares. A associação entre as variáveis varia entre -1 e 1 , sendo que a associação é negativa se a variação entre variáveis se verificar em sentidos opostos (isto é, se os aumentos de uma variável estão associados à diminuição de outras), ou positiva se a variação entre as variáveis for no mesmo sentido (Pestana & Gageiro, 2003).

A magnitude do coeficiente de correlação de *Pearson* pode ser interpretada em termos da variação de uma variável que é explicada pela variação de outra variável. Deste modo, o quadrado de R indica em que percentagem da variância de uma variável que é explicada pela variância da outra (Pestana & Gageiro, 2003).

Assim, através da medida de correlação R de *Pearson*, procurou-se corroborar a existência de uma relação entre esses dois fatores e confirmar a primeira hipótese de estudo - existe uma relação positiva entre a quebra do contrato psicológico do académico e a adoção de comportamentos contra produtivos -, verificando-se no entanto que, de um modo geral, a intensidade de um dos fatores não assume uma relação óbvia sobre a intensidade do segundo fator ($R = 0,111$, $p < 0,05$).

Após esta primeira tentativa, procurou-se numa segunda instância verificar a existência de correlações entre os cinco fatores intitulados de Quebra de Obrigações Organizacionais e os três fatores da Adoção de Comportamentos Contra produtivos, isoladamente. Como é possível verificar no quadro 4.4, embora não seja muito elevada, existe uma associação positiva entre a Quebra de Obrigações Organizacionais de Condições de Trabalho e a Diminuição da Produtividade ($R = 0,198$, $p < 0,05$).

C. Contra Produtivos		Abusos Contra os Outros	Diminuição da Produtividade	Comportamentos Egocêntricos
Quebra CP				
Ambiente de Trabalho	Correlação	0,133	0,058	0,013
Realização Pessoal e Profissional	Correlação	0,126	0,118	-0,018
Reconhecimento do seu Envolvimento na Vida Organizacional	Correlação	0,103	0,054	0,061
Condições de Trabalho	Correlação	-0,004	0,198*	0,094
Desenvolvimento de Carreira	Correlação	0,092	0,023	-0,019

Quadro 4.4. – Resultados da Análise de Correlações de *R* de *Pearson* relativamente aos fatores da Quebra de Obrigações Organizacionais e aos fatores da Adoção de Comportamentos Contra Produtivos.

Este resultado vai de encontro à literatura, onde a negligência das instruções dos superiores ou das tarefas são apontadas como resultados organizacionais negativamente afetados pela quebra/ violação das crenças e percepções deste acordo silencioso (DelCampo, 2007; Krivokapicko & Neill, 2008; Rousseau, 2004). Guest e Conway (1997) explicam este resultado pelo fato de a quebra das expectativas do contrato psicológico do colaborador frequentemente resultar na diminuição da motivação e do esforço ou ainda no aumento do absentismo; componentes do fator Diminuição da Produtividade (segundo fator extraído, através da redução da dimensão de variáveis). Também Robinson (1996) alertou para a possibilidade dos colaboradores diminuírem a sua produtividade aquando a quebra dos seus contratos psicológicos, estabelecendo uma relação negativa entre este fenómeno e a prestação de um elevado desempenho na realização das suas tarefas.

Os estudos de Hall (1997), demonstraram por sua vez que a realidade organizacional está diretamente relacionada com a maioria das atitudes e comportamentos, adotados pelos indivíduos nas organizações, sejam eles positivos ou negativos. Robinson e Bennett (1995) partilham esta ideia, sugerindo que o indivíduo adota comportamentos contra produtivos como

resultado do entendimento da existência de más condições de trabalho. Também Hsu, Yang, e Lai (2011) e Lee e Allen (2002) e partilharam esta ideia, defendendo que quando confrontados com condições laborais percebidas como injustas, os colaboradores procuram reestabelecer a equidade através da adoção de comportamentos contra produtivos. Segundo estes autores as situações laborais (como é o caso de más condições de trabalho) podem conduzir à elaboração de juízos de valor negativos acerca da organização e consequente adoção de comportamentos contraproducentes.

Posteriormente, para verificar a existência de uma relação entre as variáveis sociodemográficas dos inquiridos, os cinco fatores extraídos relativos à quebra do contrato psicológico e os três fatores extraídos relativos à adoção de comportamentos contra produtivos no seio da organização (Hipóteses 2, 3, 4, 5, 6, 7), foi também utilizado a medida de correlação *R* de *Pearson*. No quadro 4.5 é apresentado um resumo dos resultados obtidos, sendo possível verificar a existência de associações positivas e negativas entre as variáveis em estudo. É ainda possível afirmar que embora existam associações entre os fatores em observação, estas refletem-se em variações muito baixas (valor menor do que 0,2, nível de significância de $p < 0,01$) ou baixas (valor entre 0,2 e 0,39, e num nível de significância de $p < 0,05$).

	Masc.	Fem.	Idade	Cat. Prof. Univ.	Cat. Prof. IPVC	Anos na Instituição	Anos na Categ. Prof.
Ambiente de Trabalho	-0,012	0,012	0,196**	-0,005	0,147	0,145*	0,275**
Realização Pessoal e Profissional	-0,073	0,073	0,020	-0,156	-0,119	-0,083	0,096
Rec. Envolv. na Vida Organizacional	0,015	-0,015	0,150*	-0,021	0,131	0,044	0,133
Condições de Trabalho	-0,105	0,105	-0,252**	-0,071	-0,263	-0,186*	-0,186*
Desenvolvimento de Carreira	0,030	-0,030	-0,020	-0,046	0,013	-0,064	0,103
Abusos Contra os Outros	0,142*	-0,142*	0,080	0,384**	0,144	0,177*	0,120
Diminuição da Produtividade	0,134	-0,134	-0,262**	-0,206*	-0,177	-0,213**	-0,235**
Comportamentos Egocêntricos	0,175*	-0,175*	-0,209**	0,108	0,438	-0,105	-0,193*

Quadro 4.5. – Resumo dos Resultados da Análise de Correlações de *R Pearson* relativos às variáveis sociodemográficas.

Através da análise destes dados é possível confirmar, no que respeita à segunda hipótese deste estudo (o número de anos na Universidade/Instituto Politécnico associa-se negativamente com a perceção de quebra do contrato psicológico do académico), apenas uma associação negativa entre a Quebra de Obrigações de Condições de Trabalho e este fator ($R = -0,186$, $p < 0,05$). Estes resultados significam que, à medida que o número de anos do académico na instituição aumenta (diminui), menor (maior) será a tendência para experienciar uma quebra de contrato psicológico resultante das condições de trabalho da instituição. Mikulay et al., (2001) atribuem este fenómeno ao fato de trabalhadores com uma maior antiguidade na organização serem frequentemente detentores de cargos com um estatuto e uma remuneração mais elevados, com níveis de lealdade, compromisso e uma identificação com a organização também elevados. As suas expectativas quanto ao seu papel no seio das mesmas e relativamente às obrigações contratuais da organização já se encontrarem bem definidas, diminuindo assim o número de situações conflituantes entre as suas expectativas e a realidade organizacional (Mikulay et al., 2001; Sudha & Khan, 2013).

Em oposição à hipótese formulada, é no entanto possível verificar uma associação positiva entre o número de anos na instituição e a perceção de Quebra de Obrigações de Ambiente de Trabalho ($R = 0,145$, $p < 0,05$). Este resultado poderá ser explicado pelo fato de académicos mais antigos no seio da instituição se sentirem mais facilmente destabilizados com as reestruturações sofridas pelo setor educacional. Nos seus estudos, Guest e Conway (1997) assim como Shen (2010) frisaram esta ideia, defendendo que colaboradores mais antigos revelam uma ligação afetiva mais forte com a mesma, valorizando mais a estabilidade e segurança no emprego, denotando uma ligação afetiva forte com a organização.

No que diz respeito à associação negativa desse fator com a adoção de comportamentos contra produtivos (Hipótese 3), verifica-se que, em oposição à hipótese formulada, a associação entre as duas variáveis não é homogênea. Isto é, o número de anos na Universidade/Instituto Politécnico associa-se positivamente com a elaboração de comportamentos abusivos contra terceiros ($R = 0,177$, $p < 0,05$) e negativamente com a diminuição da sua produtividade ($R = -0,213$, $p < 0,01$). Spector et al. (2006) defendem nos seus estudos que os antecedentes relacionados com a função estão maioritariamente relacionados com comportamentos contra

produtivos de natureza interpessoal, nomeadamente o abuso contra terceiros assim como conflitos entre grupos ou intragrupais, podendo justificar estes resultados.

Relativamente à hipótese 4 (os cargos ocupados influenciam a perceção de quebra do contrato psicológico do académico:), a análise dos resultados não permite estabelecer nenhuma associação entre os fatores dados os valores resultantes da análise de correlações não terem significância, sendo impossível afirmar que o cargo exercido pelo académico tem alguma influência na sua perceção de quebra de contrato psicológico. É no entanto possível afirmar que à medida que a posição hierárquica dos académicos das universidades (não em politécnicos) em estudo aumenta (diminui), maior (menor) é a sua propensão para adotar comportamentos negativos contra terceiros ($R = 0,384$, $p < 0,01$). É ainda possível garantir que existe uma associação negativa entre os cargos ocupados e a diminuição intencional da produtividade ($R = -0,206$, $p < 0,05$), confirmando parcialmente a hipótese 5 (os cargos ocupados influenciam a adoção de comportamentos negativos).

O estudo do quadro 4.5 permite ainda verificar a hipótese 6 (o número de anos na categoria profissional associa-se negativamente com a quebra do contrato psicológico do académico), apenas entre este fator e a Quebra de Obrigações de Condições de Trabalho ($R = -0,186$, $p < 0,05$), sendo possível afirmar que indivíduos com uma maior (menor) antiguidade na sua categoria profissional tendem a percecionar uma menor (maior) quebra do contrato psicológico relacionada com as condições de trabalho proporcionadas pela sua instituição. Por outro lado, este fator assume uma relação positiva com a Quebra de Obrigações de Ambiente de Trabalho ($R = 0,275$, $p < 0,01$). Assim, inquiridos com um maior (menor) número de anos na sua categoria profissional tendem a experienciar mais (menos) frequentemente quebras de contrato psicológico derivadas do seu ambiente de trabalho. Estes resultados são explicados pelo fato do contrato psicológico, e consequentemente a sua quebra, serem fortemente influenciados por fatores pessoais, e pelas experiências profissionais do indivíduo (Anderson & Schalk, 1998; Rousseau & Tijoriwala, 1998; Shen, 2010). Estes colaboradores tendem a denotar uma ligação afetiva mais forte com a organização, atribuindo um grande valor ao ambiente organizacional e sentindo-se mais facilmente dececionados com as lacunas organizacionais à criação de um ambiente de trabalho positivo, assim como à proporção de apoio aos seus membros (Guest & Conway, 1997; Shen, 2010).

A hipótese 7 (o número de anos na categoria profissional associa-se negativamente à adoção de comportamentos contra produtivos) é confirmada para dois dos comportamentos desviantes, verificando-se uma associação negativa entre esta variável e o fator Diminuição da Produtividade ($R = -0,235$, $p < 0,01$) assim como com a adoção de comportamentos egocêntricos ($R = -0,193$, $p < 0,05$). Segundo Tobin (2001), colaboradores mais antigos tendem a ter uma visão mais realista das suas organizações, não denotando expectativas demasiado elevadas acerca das mesmas e evitando assim sentimentos conflituantes.

Por outro lado, outras variáveis não consideradas na formulação das hipóteses revelaram assumir associações com os fenómenos em estudo. Assim os dados dos procedimentos de associação, permitem verificar que características de carácter individual assumem uma importância na percepção de quebra de contrato psicológico assim como na adoção de comportamentos contra produtivos. A idade do inquirido e o sexo (apenas no caso da adoção de comportamentos contra produtivos) têm associações (positivas e negativas) com a quebra do contrato psicológico do académico assim como com a adoção de comportamentos contra produtivos.

A idade do académico exerce uma influência positiva na percepção Quebra de Obrigações de Ambiente de Trabalho ($R = 0,196$; $p < 0,01$) assim como na Quebra de Obrigações de Reconhecimento na Vida Organizacional ($R = 0,150$; $p < 0,05$) assumindo ainda uma associação negativa com a Quebra de Obrigações de Condições de Trabalho ($R = -0,252$; $p < 0,01$). Paralelamente, este fator exerce ainda uma associação negativa com a adoção de comportamentos de diminuição da produtividade ($R = -0,262$; $p < 0,01$) e de comportamentos egocêntricos ($R = -0,209$, $p < 0,01$). Segundo estes resultados, quanto mais jovem for o académico, maior será a sua propensão para diminuir intencionalmente a sua produtividade e para adotar comportamentos egocêntricos.

Mikulay et al., (2001) relacionam o fator Idade com as características da função e a própria categoria profissional do indivíduo, defendendo que colaboradores mais novos tendem a adotar mais frequentemente comportamentos prejudiciais à organização em grande medida pelo fato de estes trabalhadores serem contratados para cargos com um estatuto e uma remuneração mais baixos, com níveis de lealdade, compromisso e uma identificação com a organização menores do que os outros profissionais (Mikulay et al., 2001; Sudha & Khan, 2013).

Relativamente à variável sexo, através da análise do quadro 4.5, é possível verificar que os indivíduos do sexo masculino têm maior propensão para a adoção de comportamentos egocêntricos ($R = 0,175$; $p < 0,05$) e comportamentos abusivos contra terceiros ($R = 0,142$; $p < 0,05$), verificando-se uma diminuição simétrica no caso de inquiridos do sexo feminino. Para interpretar os resultados referentes a esta variável, geralmente categorizada como nominal no programa SPSS, foi considerada como ordinal tendo sido dividida no programa em duas variáveis distintas (sexo masculino (1: indivíduo de outro sexo; 2: indivíduo do sexo masculino); sexo feminino (1: indivíduo de outro sexo; 2: indivíduo do sexo feminino)) considerando-se assim uma variável ordinal. Na literatura o fator Sexo é apontado como um dos antecedentes à adoção de comportamentos contra produtivos, sendo que o colaborador de sexo masculino é, de modo geral, aquele que mais propensão tem para a adoção de comportamentos contra produtivos (Fagbohunge et al., 2012; Sarwar & Alam, 2010).

CAPITULO 6: CONCLUSÕES

6.1. Principais Conclusões

Este estudo procura contribuir para uma melhor compreensão de algumas temáticas ainda pouco exploradas na literatura relativamente à relação da quebra do contrato psicológico com a adoção de comportamentos contra produtivos. A primeira (e principal) hipótese de estudo – a existência de uma relação positiva entre a quebra do contrato psicológico do académico e a adoção de comportamentos contra produtivos – não foi confirmada na sua totalidade no contexto em observação. Foi no entanto possível verificar uma associação entre dois fatores constituintes destes fenómenos: embora não seja muito elevada, existe uma associação positiva entre a Quebra de Obrigações Organizacionais de Condições de Trabalho e a Diminuição da Produtividade ($R = 0,198$, $p < 0,05$) (ver quadro 4.4).

Através da análise dos resultados obtidos, é possível verificar que as instituições em estudo revelam algumas falhas no que diz respeito ao reconhecimento, envolvimento e desenvolvimento dos seus colaboradores, dado a quebra do contrato psicológico do académico se verificar maioritariamente nos fatores Quebra de Obrigações de Reconhecimento do seu Envolvimento na Vida Organizacional e Quebra de Obrigações Organizacionais de Desenvolvimento de Carreira, em que todas as componentes revelam uma média de resposta igual ou superior a três valores (anexo IV).

A análise destes resultados permite também afirmar que os comportamentos contra produtivos que ocorrem com maior frequência estão relacionados com a Diminuição da Produtividade (anexo IV). Estes comportamentos, de pouca gravidade, passam facilmente despercebidos, sendo que a sua escolha poderá ser atribuída ao diminuto grau de risco associado à sua deteção assim como às suas consequências, caso sejam detetados.

A segunda hipótese de estudo, que procurava verificar a existência de uma relação negativa entre o número de anos na Universidade/Instituto Politécnico e a perceção de quebra do contrato psicológico do académico, foi parcialmente confirmada. Através da análise dos resultados obtidos, foi possível verificar uma associação negativa entre a Quebra de Obrigações de Condições de Trabalho e o número de ano de vinculação à instituição. Estes resultados demonstraram que, à medida que o número de anos do académico na instituição aumenta,

menor é a sua tendência para experienciar uma quebra de contrato psicológico relacionada com as condições de trabalho oferecidas pela instituição. No entanto, em oposição à hipótese formulada, foi também possível verificar uma associação positiva entre o número de anos na universidade e a perceção de Quebra de Obrigações de Ambiente de Trabalho.

A hipótese 3 (o número de anos na Universidade/Instituto Politécnico associa-se negativamente com a adoção de comportamentos contra produtivos) verifica-se que, dependendo do tipo de comportamento em observação, a associação entre as duas variáveis poderá ser positiva ou negativa. Assim, o número de anos na Universidade/Instituto Politécnico associa-se positivamente com a elaboração de comportamentos abusivos contra terceiros e negativamente com a diminuição da sua produtividade.

Relativamente à 4ª hipótese (os cargos ocupados influenciam a perceção de quebra do contrato psicológico do académico) os valores resultantes da análise de correlações não revelaram significâncias, sendo impossível afirmar que o cargo exercido pelo académico tem alguma influência na sua perceção de quebra de contrato psicológico. É no entanto possível assegurar que, à medida que a sua posição hierárquica aumenta na organização, maior é a sua propensão para adotar comportamentos negativos contra terceiros. Este fator exerce ainda uma associação negativa entre os cargos ocupados e a diminuição intencional da produtividade, confirmando assim a hipótese 5 (os cargos ocupados influenciam a adoção de comportamentos negativos).

A 6ª e a 7ª hipótese referiam que o número de anos na categoria profissional associa-se negativamente com a perceção de quebra do contrato psicológico do académico assim como com a adoção de comportamentos contra produtivos, tendo a análise dos resultados permitido a confirmação apenas da Hipótese 7. Indivíduos com uma maior antiguidade na sua categoria profissional tendem, contrariamente ao esperado, experienciar níveis mais altos de Quebra de Obrigações de Ambiente de Trabalho. Estes colaboradores percebem no entanto uma menor quebra do contrato psicológico referente às condições de trabalho e adotam com menor frequência comportamentos contraproducentes.

Por outro lado, a idade e o sexo do académico (variáveis de caráter individual não consideradas na formulação das hipóteses) revelaram assumir associações com pelo menos um dos dois fenómenos em estudo.

Através da observação de todos os dados recolhidos é possível afirmar que os académicos das Universidades do Minho e de Aveiro e do Instituto Politécnico de Viana do Castelo consideram que, na globalidade a organização está a respeitar os compromissos a que se propôs e que, a adoção de comportamentos negativos no seio das mesmas é muito reduzida.

De um modo geral, pese embora a quebra do contrato psicológico nas organizações seja um fenómeno que acontece diariamente, no caso das instituições em estudo, apenas onze dos trinta e quatro fatores relativos à quebra do contrato psicológico (ver anexo IV) são assinalados com médias superiores a 3 valores. Ou seja, em relação aos restantes vinte e três fatores, os académicos consideram que a organização está a cumprir as suas promessas, indo de encontro às suas expetativas. Resultados semelhantes foram obtidos no que diz respeito à adoção de comportamentos contra produtivos, em que a média de resposta à adoção de comportamentos contra produtivos nunca ultrapassa o valor de 3 (correspondendo à afirmação mensalmente).

6.2. Contribuições para a Teoria e para a Prática

O setor educacional é hoje marcado por mudanças significativas com alterações consequentes na realidade dos indivíduos. Neste contexto, o entendimento do contrato psicológico do académico assume uma importância essencial, dado o impacto que este acordo tácito exerce sobre o seu comportamento no seio das instituições.

Embora ainda não existam dados concretos relativos especificamente ao setor educacional, nem mesmo à realidade portuguesa, os comportamentos nocivos, antiéticos e destrutivos são uma presença assídua no dia-a-dia das organizações, não sendo possível ignorar os seus custos financeiros, sociais e psicológicos (Rahman et al., 2008; Spector et al., 2006; Stewart et al., 2009; Zoghbi-Manrique-de-Lara & Verano-Tacoronte, 2007; Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2010).

Assim, confrontadas com reestruturações significativas, em que a mudança é uma realidade indiscutível, a investigação de ambos os fenómenos e da influência das perceções de quebra do contrato psicológico do indivíduo na adoção de comportamentos contra produtivos constitui-se como um contributo importante tanto para a teoria como para a prática.

O principal contributo desta investigação para a teoria constitui-se como a apreciação dos comportamentos contra produtivos como um fenómeno global com repercussões não só no absentismo e na intenção de saída do académico, mas também em toda a engrenagem das

organizações. Este estudo permite ainda verificar que embora a quebra do contrato psicológico seja um antecedente à adoção de comportamentos negativos, outros fatores exercem uma influência significativa na decisão de adoção destes comportamentos, nomeadamente as características individuais do académico e a função que exerce.

6.3. Limitações e Pistas para Investigação Futura

Uma das principais limitações da utilização de uma técnica de amostragem não probabilista tem diretamente que ver com o risco de todas as características da população em estudo não estarem devidamente representadas na amostra. Neste caso concreto, a categoria profissional com uma maior taxa de resposta é a categoria de auxiliar (denominação utilizada no seio das universidades, correspondendo à categoria de adjunto no IPVC, somando um total de 60 respostas). Da mesma forma, os docentes da Universidade de Aveiro foram aqueles que submeteram o maior número de respostas (121 questionários), tornando impossível a realização de comparações válidas entre as instituições.

Pelo mesmo motivo, também foi impossível verificar a existência de associações entre a Categoria Profissional desempenhada no IPVC e a quebra de contrato psicológico e/ou adoção de comportamentos contra produtivos, dada a baixa taxa de resposta verificada nessa instituição (13 questionários válidos).

Numa investigação futura, seria importante conseguir uma amostra maior, na qual todas as categorias profissionais estivessem representadas de forma proporcional para o estabelecimento de comparações mais reais. Seria também relevante conquistar um maior número de respostas por parte dos docentes da Universidade do Minho e do Instituto Politécnico de Viana do Castelo, com o intuito de verificar a existência de diferenças entre a perceção de quebra de contrato psicológico assim como na adoção de comportamentos desviantes em instituições com características tão distintas.

No que se refere ao papel da quebra do contrato psicológico na determinação de comportamentos contra produtivos, para além do interesse em verificar que existe uma associação entre ambos os fenómenos, é interessante verificar que algumas características individuais e relativas à função denotam uma maior influência têm na perceção de quebra e na adoção de comportamentos negativos. No entanto, dadas associações encontradas serem

baixas, seria interessante verificar num próximo estudo se estas conclusões podem ser generalizadas a outro tipo de empresas de prestação de serviços e que outras variáveis influenciam estes fenómenos.

Não obstante os resultados alcançados relativamente à adoção de comportamentos contra produtivos, é importante ter em consideração que estes poderão não refletir na exatidão as práticas dos académicos nas suas instituições, dado o possível impacto do fator de indesejabilidade social dos mesmos. Num próximo estudo seria interessante reformular o questionário, pedindo ao inquirido para assinalar com que frequência observa esses comportamentos no seu local de trabalho, isto com o intuito de obter respostas mais fidedignas em relação à realidade organizacional. Pese embora se tenha considerado essa possibilidade para este estudo, preferiu-se manter o questionário na sua forma original. Devido a essa característica, não foi possível definir as perguntas do questionário como sendo de caráter obrigatório, verificando-se algumas falhas na obtenção de respostas.

Um dos resultados encontrados reporta-se com o aumento da adoção de comportamentos negativo contra terceiros acompanhado pelo aumento da categoria profissional do inquirido, assim como pelo número de anos de pertença à instituição. Na literatura, encontramos resultados que corroboram a hipótese de a função influenciar a adoção de comportamentos contra produtivos, no entanto, não necessariamente relativamente ao estatuto do indivíduo na organização. Numa investigação futura, seria interessante verificar se o aumento de autonomia e poder do indivíduo tem alguma relação com a adoção de comportamentos abusivos destinados a outros membros da organização.

BIBLIOGRAFIA

Adams, S. (1963). Towards an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.

Ambrose, M. L., Seabright, M. a, & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 947–965. doi:10.1016/S0749-5978(02)00037-7

Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637–647. Retrieved from [http://doi.wiley.com/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(1998\)19:1+<637::AID-JOB986>3.0.CO;2-H](http://doi.wiley.com/10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<637::AID-JOB986>3.0.CO;2-H)

Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Oxford: Dorsey.

Aydin, I., Yilmaz, K., Memduhoglu, H., Oguz, E., & Güngör, S. (2008). Academic and Non-Academic Staff ' s Psychological Contract in Turkey, 62(3), 252–272.

Baron, R. (2004). Workplace Aggression and Violence: insights from Basic Research. In *The Dark Side Of Organizational Behavior* (pp. 23–61). San Francisco: Society for Industrial and Organizational Psychology.

Baron, R., & Neuman, J. (1996). Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes. *Aggressive Behavior*, 22, 161–173.

Baron, R., & Neuman, J. (1998). Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Targets. *Journal of Management*, 24(3), 391–419.

Berkowitz, L. (1998). Affective Aggression: The role of stress, pain, and negative affect. In R. Geen & E. Donnerstein (Eds.), *Human Aggression: Theories, Research and Implications for social policy* (pp. 49–72).

Berry, C., Ones, D., & Sackett, P. (2007). Interpersonal Deviance, Organizational Deviance, and Their Common Correlates: A Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 410–424.

Blader, S., Chang, C.-C., & Tyke, T. (2001). Procedural Justice and Retaliation in Organizations: Comparing Cross-Nationally the Importance of Fair Group Processes. *International Journal of Conflict Management*, 12(4), 295–311.

Bolino, M. C., Klotz, A., Turnley, W. H., & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 542–559.

Boye, M., & Jones, J. (1997). Organizational culture and employee counter-productivity. In R.A Giacalone and J. Greenberg (Ed.), *Antisocial Behavior in Organizations* (pp. 172–184). Thousand Oaks, CA: Sage.

Browning, V. (2009). An exploratory study into deviant behaviour in the service encounter: How and why front-line employees engage in deviant behaviour. *Journal of Management*, 14(4), 451–464.

Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business research methods*. Oxford: Oxford University Press.

Burke, R., & Fiksenbaum, L. (2008). Work Hours, Work Intensity, and Work Addiction: Costs and Benefits. In C. Burke, R., & Cooper (Ed.), *The Long Work Hours Culture: Causes, Consequences and Choices* (pp. 3–35). Wagon Lane, Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.

Carson, M., Shanock, L., Heggstad, E., Andrew, A., Pugh, D., & Walter, M. (2012). The Relationship Between Dysfunctional Interpersonal Tendencies, Derailment Potential Behavior, and Turnover. *Journal of Business & Psychology*, 27(3), 291–304.

Chang, C.-H., & Lyons, B. (2012). Not All Aggressions Are Created Equal: A Multifoci Approach to Workplace Aggression. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 79–92.

Chen, Z. X., Tsui, A. S., & Zhong, L. (2008). Reactions to psychological contract breach : a dual perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 527–548. doi:10.1002/job

Chiu, S.-F., & Peng, J.-C. (2008). The relationship between psychological contract breach and employee deviance: The moderating role of hostile attributional style. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 426–433. doi:10.1016/j.jvb.2008.08.006

CIPD. (2005). Managing Change: The role of the Psychological Contract. *Chartered Institute of Personnel and Development*. Retrieved October 30, 2013, from <http://www.cipd.co.uk/nr/rdonlyres/06b92739-19f8-4bb4-ae47-796ea5f5cb15/0/manachang1105.pdf>

Colbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J. K., Witt, L. a, & Barrick, M. R. (2004). Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. *The Journal of Applied Psychology*, 89(4), 599–609. doi:10.1037/0021-9010.89.4.599

CRUP. (2013). Universidade do Minho. *Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas*. Retrieved from <http://www.crup.pt/crup/membros/universidade-do-minho>

Cullinane, N., & Dundon, T. (2006). The psychological contract: a critical review. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 113–129. doi:10.1111/j.1468-2370.2006.00123.x

DelCampo, R. G. (2007). Understanding the psychological contract: a direction for the future. *Management Research News*, 30(6), 432–440. doi:10.1108/01409170710751926

Dopson, S., & Neumann, J. (1998). Uncertainty, Contrariness and the Double-Bind: middle managers' reactions to changing contracts. *British Journal of Management*, 9, S53–S70.

Douglas, S., & Mark, M. (2001). Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 547–599.

Fagbohunbe, B. O., Akinbode, G. a., & Ayodeji, F. (2012). Organizational Determinants of Workplace Deviant Behaviours: An Empirical Analysis in Nigeria. *International Journal of Business and Management*, 7(5), 207–222. doi:10.5539/ijbm.v7n5p207

Farhadi, H., Fatimah, O., Nasir, R., & Wan Shahrazad, W. S. (2012). Agreeableness and Conscientiousness as Antecedents of Deviant Behavior in Workplace. *Asian Social Science*, 8(9), 2–8. doi:10.5539/ass.v8n9p2

Ferreira, A. P. (2007). *Conteúdo e Quebra do Contracto Psicológico e Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira*. Universidade do Minho.

Griffin, R., & O'Leary-kelly, A. M. (2004). *The Dark Side of Organizational Behavior*. San Francisco: Society for Industrial and Organizational Psychology.

Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30–42. doi:10.1111/1468-2389.00224

Guest, D. E. (1998). Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649–664. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<649::AID-JOB970>3.0.CO;2-T

Guest, D. E. (2004). The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. *Applied Psychology*, 53(4), 541–555. doi:10.1111/j.1464-0597.2004.00187.x

Guest, D. E., & Conway, N. (1997). *Employee Motivation and the Psychological Contract* (Issues in ., pp. VI–60). London: Institute of Personnel and Development.

Hall, R. (1997). *Organizations: structures, processes, and outcomes* (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Herriot, P., Manning, W. E. G., & Kidd, J. M. (1997). The Content of the Psychological Contract. *British Journal of Management*, 8, 151–162. Retrieved from <http://www.blackwell-synergy.com/links/doi/10.1111/1467-8551.0047>

Herriot, P., & Pemberton, C. (1997). Facilitating New Deals. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 45–56.

Hill, M. M., & Hill, A. (2012). *Investigação Por Questionário* (2a Edição., p. 377). Lisboa: Edições Sílabo.

Ho, V. T., Weingart, L. R., & Rousseau, D. M. (2004). Responses to broken promises: Does personality matter? *Journal of Vocational Behavior*, 65(2), 276–293. doi:10.1016/j.jvb.2003.08.001

Hollinger, R., & Clark, J. (1983). Deterrence in the Workplace: Perceived Certainty, Perceived Severity, and Employee Theft. *Social Forces*, 62, 398–418.

Hsu, C., Yang, M.-Y., & Lai, H.-F. (2011). The Relationship Between Psychological Contract Breach and Counterproductive Work Behaviors: Investigating the Mediation And The Moderated Mediation Effects. SOURCE Academy of Management Annual Meeting Proceedings.

IPVC. (2013). Instituto Politécnico de Viana do Castelo: Plano de Atividades 2013. Retrieved from <http://www.ipvc.pt/sites/default/files/PA-IPVC-2013.pdf>

Jafri, H. (2011). Influence of Psychological Contract Breach on Organizational Commitment, 9(1), 19–31.

Judge, T. A., Klinger, R., Simon, L. S., Wen, I., & Yang, F. (2008). The Contributions of Personality to Organizational Behavior and Psychology: Findings , Criticisms , and Future Research Directions. *Personality and Organizational Behavior*, 5, 1982–2000.

Kickul, J. (2001). When Organizations Break Their Promises : Employee Reactions to Unfair Processes and Treatment. *Journal of Business Ethics*, 29, 289–307.

Krivokapic-skoko, B., & Neill, G. O. (2008). University Academics ' Psychological Contracts in Australia : A Mixed Method Research Approach. *The Electronic Journal of Business Methods*, 6(1), 61–72.

Kulas, J., McInnerney, J., DeMuth, R., & Jadwinski, V. (2007). Employee Satisfaction and Theft: Testing Climate Perceptions as a Mediator. *Journal of Psychology*, 141(4), 389–402.

Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131–142. doi:10.1037//0021-9010.87.1.131

Lester, S. W., Turnley, W. H., Bloodgood, J. M., & Bolino, M. C. (2002). Not seeing eye to eye: differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 39–56. doi:10.1002/job.126

Levinson, H. (1962). *Men, Management and Mental Health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Macneil, I. (1985). Relational contract: What we do and do not know, 4(Wisconsin Law Review), 483–525.

Marcus, B., & Schuler, H. (2004). Antecedents of counterproductive behavior at work: a general perspective. *The Journal of applied psychology*, 89(4), 647–60. doi:10.1037/0021-9010.89.4.647

Marcus, B., Schuler, H., Quell, P., & Hu, G. (2002). Measuring Counterproductivity : Development and Initial Validation of a German Self-Report Questionnais, 10, 18–35.

Marks, A. (2001). Developing a Multiple Foci Conceptualization of the Psychological Contract. *Employee Relations*, 23(5), 454–467.

Martinko, M. J., Gundlach, M. J., & Douglas, S. C. (2002). Toward an Integrative Theory of Counterproductive Workplace Behavior : A Causal Reasoning Perspective, 10(June), 36–50.

Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 370–396.

McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175–215. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/1635039>

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Merecz, D., Drabek, M., & Moscicka, A. (2009). Aggression at the workplace: Psychological consequences of abusive encounter with coworkers and clients. *International Journal of Occupational Medicine & Environmental Health*, 22(3), 243–260.

Messarra, L. C., & El-Kassar, A.-N. (2013). Identifying Organizational Climate Affecting Learning Organization. *Business Studies Journal*, 5(1), 19–29.

Mikulay, S., Neuman, G., & Finkelstein, L. (2001). Counterproductive Workplace Behavior. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 127(3), 279–300.

Millward, L. J., & Brewerton, P. M. (1999). Contractors and their Psychological Contracts. *British Journal of Management*, 10(3), 253–274. doi:10.1111/1467-8551.00131

Morrison, E., & Robinson, S. L. (1997). When Employees Feel Betrayed: a Model of Psychological Contract Violation Develops, 22(1), 226–256.

Muafi. (2011). Causes and Consequence Deviant Workplace Behavior. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2(2), 123–126.

Murphy, K. (1993). *Honesty in the Workplace*. Pacific Grove: Brooks/Cole.

Norman, W. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66(6), 574–583.

O'Neill, T. a., & Hastings, S. E. (2011). Explaining workplace deviance behavior with more than just the "Big Five." *Personality and Individual Differences*, 50, 268–273. doi:10.1016/j.paid.2010.10.001

Parilla, P., Hollinger, R., & Clark, J. (1988). Organizational Control of Deviant Behavior: The case of employee theft. *Social Science Quarterly*, 69(2), 261–280.

Paunonen, S. (2002). *Design and Construction of the Supernumerary Personality Inventory (Research Bulletin 763)*. London, Ontario: University of Western Ontario.

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2003). *Análise de dados para as Ciências Sociais - A Complementaridade do SPSS*. (M. Robalo, Ed.) (3ª Edição.). Lisboa: Edições Sílabo.

Peterson, D. K. (2002). Deviant Workplace Behavior and the Organization's Ethical Climate. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 47–61.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. Van. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ª Edição., p. 282). Lisboa: Gradiva.

Rahman, A., Rahim, A., & Nasurdin, A. M. (2008). Trust in Organizational and Workplace Deviant Behavior: The Moderating Effect of Locus of Control. *International journal of Business*, 10(2), 211–235.

Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574–599. doi:10.2307/2393868

Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors : A Multidimensional Scaling Study. *The Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572.

Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *The Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349–60. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10900810>

Robinson, S. L., & O'Leary-kelly, A. M. (1998). Monkey see , monkey do : The influence of work groups on the antisocial behavi ... *Academy of Management Journal*, 41(6), 658–672.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implicit contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121–1139.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks: Sage.

Rousseau, D. M. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *Academy of Management Executive*, 18(1).

Rousseau, D. M., & Ho, V. T. (2000). Psychological Contract: Issus in Compensation. In G. B. Rynes SL (Ed.), *Compensation in Organizations* (pp. 273–310). San Francisco: Jossey-Bass Inc.

Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679–695. Retrieved from [http://doi.wiley.com/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(1998\)19:1+<679::AID-JOB971>3.0.CO;2-N](http://doi.wiley.com/10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<679::AID-JOB971>3.0.CO;2-N)

Rutter, A., & Hine, D. (2005). Sex Differences in Workplace Aggression: An Investigation of Moderation and Mediation Effects. *Aggressive Behavior*, 31, 254–270.

Sackett, P. R., & DeVore, C. J. (2001). Counterproductive Behaviors at Work. In C. Neil Anderson, Deniz S Ones, Handan Kepir Sinangil Viswesvaran (Ed.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology - Volume 1: Personnel Psychology* (pp. 145–164). London: Sage.

Sarantinos, V. (2007). Psychological contract and small firms : a Literature review.

Sarwar, M., & Alam, M. (2010). Location and Gender Differences in Deviant Behavior among Primary School Teachers, 5(12), 97–102.

Schein, E. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Shen, J. (2010). University academics' psychological contracts and their fulfilment. *Journal of Management Development*, 29(6), 575–591. doi:10.1108/02621711011046549

Sidle, S. (2011). Personality Disorders and Dysfunctional Employee Behavior: How Can Managers Cope? *Academy of Management Perspectives*, 25(2), 76–77.

Sommers, J., Schell, T., & Vodanovich, S. (2002). Developing a Measure of Individual Differences in Organizational Revenge. *Journal of Business and Psychology*, 17(2), 207–222.

Spector, P. E. (1997). The role of frustration in antisocial behavior at work. In R. A. G. & J. Greenberg (Ed.), *Antisocial behavior in organizations* (pp. 1–17). Thousand Oaks: Sage.

Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446–460. doi:10.1016/j.jvb.2005.10.005

Stewart, S. M., Bing, M. N., Davison, H. K., Woehr, D. J., & McIntyre, M. D. (2009). In the Eyes of the Beholder: A Non-Self-Report Measure of Workplace Deviance. *The Journal of Applied Psychology*, 94(1), 207–15. doi:10.1037/a0012605

Sudha, K. S., & Khan, W. (2013). Personality and Motivational Traits As Correlates of Workplace Deviance among Public and Private Sector Employees. *Journal of Psychology*, 4(1), 25–32.

- Sussman, S. (2012). Workaholism: A Review. *Journal of Addiction Research & Therapy*, 6, 1–10.
- Tekleab, A. G., & Taylor, S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 585–608. doi:10.1002/job.204
- Tobin, T. J. (2001). Organizational determinants of violence in the workplace. *Aggression and Violent Behavior*, 6, 91–102.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). A Discrepancy Model of Psychological Contract Violations. *Human Resource Management Review*, 9(3), 367–386.
- UA. (2013). A UA Apresenta-se. Retrieved from <http://www.ua.pt/PageText.aspx?id=151>
- Uhl-bien, M., & Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in Manager-Subordinate Relationships : Components , Configurations , and Outcomes Reciprocity in Manager-Subordinate, 29, 511–532. doi:10.1016/S0149-2063
- Uminho. (2013). Relatório de Atividades 2012. *Universidade do Minho*. Retrieved from <http://www.uminho.pt/docs/relatórios-de-actividade/2013/06/26/relatorio-de-atividades-2012-vfinal-jun2013.pdf>
- Vardi, Y. (2001). The Effects of Organizational and Ethical Climates on Misconduct at Work. *Journal of Business Ethics*, 29(4), 325–337.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1987). A theory and measure of ethical climate in organization. *Research in corporate social performance and policy*, 9, 51–71.
- Westwood, R., Sparrow, P., & Leung, A. (2001). Challenges to the psychological contract in Hong Kong. *Journal of Human Resource Management*, 12(4), 621–651. doi:10.1080/09586190110037317
- Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. (2010). Employee Deviance as a Response to Injustice and Task-Related Discontent. *The Psychologist-Manager Journal*, 13, 131–146. doi:10.1080/10887156.2010.500256

Zoghbi-Manrique-de-Lara, P., & Verano-Tacoronte, D. (2007). Investigating the effects of procedural justice on workplace deviance: Do employees' perceptions of conflicting guidance call the tune? *International Journal of Manpower*, 28(8), 715–729.
doi:10.1108/01437720710835183

ANEXO I

Componentes do Questionário Original de Robinson & Bennett (2000)

1. Worked on a personal matter instead of work for [company name].
Realiza tarefas de natureza pessoal vez de tarefas profissionais no seu emprego.
2. Took property from work without permission.
Apropria-se de propriedade da empresa sem permissão.
3. Spent too much time fantasizing or daydreaming instead of working.
Fantasia e abstrai-se das suas funções no local de trabalho.
4. Falsified a receipt to get reimbursed for more money than they spent on business expenses.
Falsifica recibos de despesas de serviço para ser reembolsado por um valor superior ao efetivamente gasto.
5. Taken an additional or a longer break than is acceptable at their workplace.
Efetua pausas adicionais ou mais longas do que o aceitável no local de trabalho.
6. Repeated a rumor or gossip about the company.
Propaga rumores ou boatos acerca da organização.
7. Came in late to work without permission.
Chega atrasado ao emprego sem autorização para tal.
8. Littered or dirtied their work environment.
Deixa desarrumado ou sujo o local de trabalho.
9. Told someone about the lousy place where they work.
Diz àqueles que o rodeiam que o seu local de trabalho é péssimo.
10. Neglected to follow their boss's instructions.
Negligencia as instruções dos seus superiores.
11. Intentionally worked slower than they could have worked.
Trabalha mais lentamente do que na realidade poderia trabalhar.

12. Discussed confidential company information with an unauthorized person.
Discute sobre informações confidenciais da organização com uma pessoa não autorizada para tal.
13. Left work early without permission.
Sai do emprego mais cedo sem permissão.
14. Called in sick when they were not.
Falta ao trabalho alegando doença sem na realidade estar doente.
15. Left their work for someone else to finish.
Deixa tarefas para outra pessoa realizar.
16. Put little effort into their work.
Denota pouco esforço na realização das tarefas.
17. Used an illegal drug or consumed alcohol on the job.
Usa drogas ilegais ou consume álcool no local de trabalho.
18. Dragged out work in order to get overtime.
Deixa o trabalho prolongar-se para além do necessário para ganhar horas extras.
19. Made fun of someone at work.
Ridiculiza outras pessoas no local de trabalho.
20. Said something hurtful to someone at work.
Diz algo suscetível de magoar alguém na organização.
21. Made an ethnic, religious, or racial remark or joke at work.
Faz observações de cariz étnico, religioso ou racista no emprego.
22. Repeated a rumor or gossip about a coworker or manager at work.
Propaga rumores ou boatos negativos acerca relativo a um colega ou superior hierárquico.

23. Cursed at someone at work.
Deseja mal à alguém que pertence ao seu local de trabalho.
24. Made an obscene comment at work.
Faz comentários obscenos no trabalho.
25. Lost their temper while at work.
Exalta-se e perde a compostura no local de trabalho.
26. Played a mean prank on someone at work.
Faz piadas maldosas a alguém na organização.
27. Acted rudely toward someone at work.
Age de forma rude com alguém no trabalho.
28. Publicly embarrassed someone at work.
Embaraça publicamente uma outra pessoa da organização.

ANEXO II

**Questionário relativo à Quebra do Contrato Psicológico do Indivíduo de Ferreira
(2007)**

SECÇÃO C

Nesta secção, vai-lhe ser apresentado um conjunto de afirmações que ilustra possíveis **compromissos assumidos ao longo do tempo pela sua organização**, face a si, **para além** do estabelecido no seu **contrato formal de emprego**.

Gostaríamos que indicasse na 1ª coluna o seu grau de concordância, relativamente a cada um desses compromissos e, na 2ª coluna o grau de cumprimento que considera que a sua empresa tem tido face a cada um deles. Para cada indicação deverá ter em conta a escala seguinte:

Concordância:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Sem Opinião
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo Totalmente

Cumprimento:

- 1 – Nunca Cumpre
- 2 – Raramente Cumpre
- 3 – Sem Opinião
- 4 – Cumpre
- 5 – Cumpre Sempre

Relativamente a Formação, a empresa onde trabalha comprometeu-se a:	Concordância					Cumprimento				
1. Fornecer formação adequada para realizar o seu trabalho	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Providenciar atempadamente a formação necessária para desempenhar a sua função	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Disponibilizar conhecimentos e competências necessários para o futuro	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Realizar ações de formação que lhe permitam adquirir novos conhecimentos e competências	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Fornecer formação adequada ao seu desenvolvimento como pessoa e como profissional	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Realizar ações de formação que possibilitem a concretização das suas expectativas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Relativamente ao Desenvolvimento de Carreira, a empresa onde trabalha comprometeu-se a:	Concordância					Cumprimento				
7. Permitir-lhe o desenvolvimento de novas funções na empresa ou noutras do grupo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Clarificar a via para a promoção da sua carreira na empresa ou noutras do grupo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Clarificar a via para aceder a novas funções na empresa ou noutras do grupo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Relativamente à Remuneração, a empresa onde trabalha comprometeu-se a:	Concordância					Cumprimento				
10. Remunerar de acordo com a função que exerce	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

11. Remunerar o trabalho efetuado de acordo com os valores do mercado, no sector	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Informar, com clareza, sobre os critérios para atribuição dos incentivos (prémios, bónus, acesso a serviços úteis)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. Proporcionar incentivos (prémios, bónus, acesso a serviços úteis) consoante o seu desempenho	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. Proporcionar um salário-base de acordo com o seu desempenho	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. Remunerar equitativamente face aos outros trabalhadores com responsabilidades semelhantes dentro da empresa ou grupo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Relativamente à Segurança e Contrato de Emprego, a empresa onde trabalha comprometeu-se a:	Concordância	Cumprimento
---	---------------------	--------------------

16. Proporcionar-lhe um emprego seguro na empresa ou noutras do grupo a que pertence	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17. Possibilitar o gozo das férias contratadas sem limitações por parte da organização	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18. Cumprir o contrato formal de emprego se deixar, por qualquer razão, a empresa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19. Remunerar sempre as horas extraordinárias que venha a fazer	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20. Assegurar benefícios contratuais (saúde, horas para assuntos pessoais e familiares...)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21. Cumprir integralmente o contrato formal de emprego	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Relativamente ao Ambiente de Trabalho, a empresa onde trabalha comprometeu-se a:	Concordância	Cumprimento
---	---------------------	--------------------

22. Disponibilizar-lhe tempo para poder tratar de assuntos pessoais/familiares	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
23. Fornecer feedback sobre o seu desempenho	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
24. Comunicar abertamente sobre os problemas que lhe digam respeito	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
25. Reconhecer e recompensar o seu bom desempenho	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
26. Confiar em si e respeitá-lo(a)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
27. Aplicar regras e procedimentos de forma justa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
28. Procurar ajudar na resolução de problemas profissionais que possa ter	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
29. Ter em consideração as suas necessidades pessoais/profissionais	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
30. Solicitar a sua opinião na tomada de decisão de assuntos que lhe digam respeito	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
31. Apoiá-lo(a) nas dificuldades de natureza pessoal/familiar										
32. Tratá-lo (a) de forma justa e equitativa										
Relativamente às Condições de Trabalho, a empresa onde trabalha comprometeu-se a:						Concordância				
						Cumprimento				
33. Proporcionar-lhe um trabalho interessante e desafiante										
34. Clarificar os objetivos e as responsabilidades do trabalho a efetuar										
35. Proporcionar um trabalho (função) adequado(a) à sua pessoa										
36. Proporcionar um ambiente de trabalho cooperante										
37. Fornecer os recursos humanos e materiais adequados para a realização da sua função										
38. Proporcionar um ambiente de trabalho seguro										

ANEXO III

Instrumento de Recolha de Dados

No âmbito deste estudo, pretende-se num primeiro momento entender quais as **percepções** dos(as) académicos(as) quanto às suas obrigações para com a sua Universidade/Instituto Politécnico; e quais as obrigações da organização para com eles(as). Num segundo momento pretende-se observar como essas mesmas influenciam as suas relações de emprego, nomeadamente os seus comportamentos no local de trabalho.

Este inquérito por questionário é de carácter **confidencial e anónimo**, apenas sendo utilizado para tirar conclusões genéricas sobre o que os(as) académicos(as) pensam e sentem acerca da sua relação empregado-empregador, e o modo como essa relação afeta os seus comportamentos no dia-a-dia organizacional.

SECÇÃO A

Nesta secção, vai-lhe ser apresentado um conjunto de afirmações que ilustra possíveis **compromissos assumidos ao longo do tempo pela sua/seu universidade/instituto politécnico**, face a si, **para além** do estabelecido no seu **contrato formal de emprego**.

Gostaríamos que indicasse o grau de cumprimento que considera que a sua empresa tem tido face a cada uma das afirmações. Para cada indicação deverá ter em conta a escala seguinte:

Cumprimento:

- 1 – Nunca Cumpre
- 2 – Raramente Cumpre
- 3 – Sem Opinião
- 4 – Cumpre
- 5 – Cumpre Sempre

Por exemplo:	Cumprimento
Remunerar a tempo e horas	1 2 3 4 5
Neste caso afirma que a universidade/instituto politécnico raramente paga a tempo e horas	

O Instituto Politécnico/Universidade onde trabalha comprometeu-se a:	Cumprimento
1. Fornecer formação adequada para realizar o seu trabalho	1 2 3 4 5
2. Disponibilizar conhecimentos e competências necessários para o futuro	1 2 3 4 5
3. Fornecer formação adequada ao seu desenvolvimento como pessoa e como profissional	1 2 3 4 5
4. Realizar ações de formação que possibilitem a concretização das suas expectativas	1 2 3 4 5
5. Permitir-lhe o desenvolvimento de novos cargos	1 2 3 4 5

6. Clarificar a via para aceder a novos cargos na universidade/instituto politécnico	1	2	3	4	5
7. Informar, com clareza, sobre os critérios para atribuição dos incentivos (prémios, bónus, acesso a serviços úteis)	1	2	3	4	5
8. Proporcionar incentivos (prémios, bónus, acesso a serviços úteis) para realizar atividades extra	1	2	3	4	5
9. Compensar equitativamente face aos outros trabalhadores com responsabilidades semelhantes dentro da universidade/instituto politécnico	1	2	3	4	5
10. Proporcionar-lhe um emprego seguro	1	2	3	4	5
11. Possibilitar o gozo das férias contratadas sem limitações por parte da universidade/instituto politécnico	1	2	3	4	5
12. Cumprir o contrato formal de emprego se deixar, por qualquer razão, a universidade/instituto politécnico	1	2	3	4	5
13. Compensar de alguma forma as horas extraordinárias que venha a fazer (nomeadamente no ensino pós-laboral)	1	2	3	4	5
14. Assegurar benefícios contratuais (saúde, horas para assuntos pessoais e familiares...)	1	2	3	4	5
15. Cumprir integralmente o contrato formal de emprego	1	2	3	4	5
16. Disponibilizar-lhe tempo para poder tratar de assuntos pessoais/familiares	1	2	3	4	5
17. Fornecer <i>feedback</i> sobre o seu desempenho	1	2	3	4	5
18. Comunicar abertamente sobre os problemas que lhe digam respeito	1	2	3	4	5
19. Reconhecer e recompensar o seu bom desempenho	1	2	3	4	5
20. Reconhecer as suas competências, conhecimentos e contribuição para a organização	1	2	3	4	5
21. Confiar em si e respeitá-lo(a)	1	2	3	4	5
22. Aplicar regras e procedimentos de forma justa	1	2	3	4	5

23. Procurar ajudar na resolução de problemas profissionais que possa ter	1	2	3	4	5
24. Ter em consideração as suas necessidades pessoais/profissionais	1	2	3	4	5
25. Solicitar a sua opinião na tomada de decisão de assuntos que lh respeito	1	2	3	4	5
26. Apoiá-lo(a) nas dificuldades de natureza pessoal/familiar	1	2	3	4	5
27. Adotar medidas/políticas "amigas da família"	1	2	3	4	5
28. Tratá-lo (a) de forma justa e equitativa	1	2	3	4	5
29. Proporcionar-lhe um trabalho interessante e desafiante	1	2	3	4	5
30. Clarificar os objetivos e as responsabilidades do trabalho a efetuar	1	2	3	4	5
31. Proporcionar um ambiente de trabalho cooperante	1	2	3	4	5
32. Fornecer os recursos humanos e materiais adequados para a realização função	1	2	3	4	5
33. Proporcionar um ambiente de trabalho seguro	1	2	3	4	5
34. Fornecer os recursos materiais e temporais adequados à realização de de investigação	1	2	3	4	5

SECÇÃO B

Nesta secção, vai-lhe ser apresentado um conjunto de afirmações que ilustram **possíveis comportamentos** assumidos ao longo do tempo **por si na sua universidade/instituto politécnico**.

Gostaríamos que indicasse a frequência com que já adotou no seu local de trabalho os comportamentos abaixo descritos. Para cada indicação deverá ter em conta a escala seguinte:

Frequência:

- 1 – Diariamente
- 2 – Semanalmente
- 3 – Mensalmente
- 4 – Raramente
- 5 – Nunca

Por exemplo:

Realiza tarefas de natureza pessoal em vez de tarefas profissionais no seu emprego

1 2 3 4 5

Neste caso indica que diariamente realiza tarefas de ordem pessoal no seu local de trabalho.

Relativamente ao seu comportamento para com a organização/os seus colegas e superiores, com que frequência:

1. Realiza tarefas de natureza pessoal em vez de tarefas profissionais no emprego	1	2	3	4	5
2. Apropria-se da propriedade da organização sem permissão	1	2	3	4	5
3. Fantasia e abstrai-se das suas funções no local de trabalho	1	2	3	4	5
4. Falsifica recibos de despesas de serviço para ser reembolsado por um valor superior ao efetivamente gasto	1	2	3	4	5
5. Efetua pausas adicionais ou mais longas do que o aceitável no local de trabalho	1	2	3	4	5
6. Propaga rumores ou boatos acerca da organização	1	2	3	4	5
7. Chega atrasado ao emprego sem autorização para tal	1	2	3	4	5
8. Deixa desarrumado ou sujo o local de trabalho	1	2	3	4	5
9. Diz àqueles que o rodeiam que o seu local de trabalho é péssimo	1	2	3	4	5
10. Negligencia as instruções dos seus superiores	1	2	3	4	5
11. Trabalha mais lentamente do que na realidade poderia trabalhar	1	2	3	4	5
12. Discute sobre informações confidenciais da organização com uma pessoa não autorizada para tal	1	2	3	4	5
13. Sai do emprego mais cedo sem permissão	1	2	3	4	5
14. Deixa tarefas para outra pessoa realizar	1	2	3	4	5
15. Denota pouco esforço na realização das tarefas	1	2	3	4	5
16. Usa drogas ilegais ou consome álcool no local de trabalho	1	2	3	4	5
17. Deixa o trabalho prolongar-se para além do necessário para ganhar horas extras	1	2	3	4	5
18. Ridiculiza outras pessoas no local de trabalho	1	2	3	4	5

19. Diz algo suscetível de magoar alguém na organização	1	2	3	4	5
20. Faz observações de carácter étnico, religioso ou racista no emprego	1	2	3	4	5
21. Propaga rumores ou boatos negativos relativos a um colega ou superior hierárquico	1	2	3	4	5
22. Deseja mal a alguém que pertence ao seu local de trabalho	1	2	3	4	5
23. Exalta-se e perde a compostura no local de trabalho	1	2	3	4	5
24. Faz piadas maldosas a alguém na organização	1	2	3	4	5
25. Age de forma rude com alguém no trabalho	1	2	3	4	5
26. Embaraça publicamente uma outra pessoa da organização	1	2	3	4	5

SECÇÃO C

Para finalizar, gostaríamos que fornecesse alguns dados gerais **relativamente a si e à sua experiência profissional**. Assinale por favor, com uma cruz, a opção que corresponde ao seu caso.

Sexo: ____ (1) Masculino
____ (2) Feminino

Filhos: ____ (1) Não
____ (2) Sim

Estado Civil: ____ (1) Solteiro(a) / Divorciado(a) / Viúvo(a)
____ (2) Casado(a) / Junto

Local de trabalho: ____ (1) Braga/Guimarães
____ (2) Viana do Castelo
____ (3) Aveiro

Escolaridade: ____ (1) Mestrado
____ (2) Doutoramento
____ (3) Pós-doutoramento

Idade: ____ (1) 21 – 30
____ (2) 31 – 40
____ (3) 41 – 50
____ (4) > 50

Categoria Profissional: ____ (1) Assistente
____ (2) Auxiliar
____ (3) Associado
____ (4) Catedrático

Anos na Universidade/Instituto Politécnico: ____ (1) < 05
____ (2) 06 – 15

___(3) 16 – 25

___(4) 26 – 35

___(5) > 35

Anos na categoria profissional: ___(1) < 05

___(2) 06 – 15

___(3) 16 – 25

___(4) 26 – 35

___(5) > 35

Cargos que desempenha na universidade/instituto politécnico onde trabalha atualmente:

___(1) Direção de licenciatura/mestrado

___(2) Coordenação de projetos, seminários, estágios e outras atividades académicas

___(3) Participação em núcleos de investigação

___(4) Outros

Comentários

FIM

Agradecemos-lhe sinceramente o tempo por si dispensado no preenchimento deste questionário.

Mais uma vez lembramos que os **dados são confidenciais e anónimos**, apenas sendo utilizados para tirar conclusões genéricas sobre o que os(as) académicos(as) pensam e sentem acerca da sua relação com a organização onde trabalham; e se essa relação afeta os seus comportamentos no local de trabalho.

Se pretender esclarecimentos sobre o preenchimento do questionário por favor contacte para o e-mail angelique.pereira21@gmail.com

No caso de estar interessado(a) em receber um resumo das principais conclusões desta pesquisa indique, por favor, o seu contacto:

E-mail: _____

Muito Obrigada!

Angélique Pereira

ANEXO IV

Quadros Auxiliares

	Média	Desvio Padrão
1. Fornecer formação adequada para realizar o seu trabalho	2,62	,958
2. Disponibilizar conhecimentos e competências necessários para o futuro	2,67	,922
3. Fornecer formação adequada ao seu desenvolvimento como pessoa e como profissional	2,81	,996
4. Realizar ações de formação que possibilitem a concretização das suas expectativas	3,06	1,085
5. Permitir-lhe o desenvolvimento de novos cargos	3,30	1,125
6. Clarificar a via para aceder a novos cargos na universidade/instituto politécnico	3,24	1,165
7. Informar, com clareza, sobre os critérios para atribuição dos incentivos (prémios, bónus, acesso a serviços úteis)	3,51	1,125
8. Proporcionar incentivos (prémios, bónus, acesso a serviços úteis) para realizar atividades extra	3,28	1,138
9. Compensar equitativamente face aos outros trabalhadores com responsabilidades semelhantes dentro da universidade/instituto politécnico	3,25	1,277
10. Proporcionar-lhe um emprego seguro	2,37	1,187
11. Possibilitar o gozo das férias contratadas sem limitações por parte da universidade/instituto politécnico	2,51	,930
12. Cumprir o contrato formal de emprego se deixar, por qualquer razão, a universidade/instituto politécnico	3,77	1,134
13. Compensar de alguma forma as horas extraordinárias que venha a fazer (nomeadamente no ensino pós-laboral)	2,68	1,214
14. Assegurar benefícios contratuais (saúde, horas para assuntos pessoais e familiares...)	2,23	1,048
15. Cumprir integralmente o contrato formal de emprego	2,17	1,050
16. Disponibilizar-lhe tempo para poder tratar de assuntos pessoais/familiares	2,59	1,190
17. Fornecer <i>feedback</i> sobre o seu desempenho	2,94	1,150
18. Comunicar abertamente sobre os problemas que lhe digam respeito	3,25	1,172
19. Reconhecer e recompensar o seu bom desempenho	3,09	1,119

20. Reconhecer as suas competências, conhecimentos e contribuição para a organização	2,56	1,081
21. Confiar em si e respeitá-lo(a)	2,88	1,101
22. Aplicar regras e procedimentos de forma justa	2,82	1,053
23. Procurar ajudar na resolução de problemas profissionais que possa ter	2,95	1,112
24. Ter em consideração as suas necessidades pessoais/profissionais	2,78	1,107
25. Solicitar a sua opinião na tomada de decisão de assuntos que lhe digam respeito	3,15	1,124
26. Apoiá-lo(a) nas dificuldades de natureza pessoal/familiar	3,25	1,089
27. Adotar medidas/políticas “amigas da família”	2,70	1,178
28. Tratá-lo (a) de forma justa e equitativa	2,45	,984
29. Proporcionar-lhe um trabalho interessante e desafiante	2,64	1,073
30. Clarificar os objetivos e as responsabilidades do trabalho a efetuar	2,82	1,126
31. Proporcionar um ambiente de trabalho cooperante	2,81	1,073
32. Fornecer os recursos humanos e materiais adequados para a realização da sua função	2,24	1,063
33. Proporcionar um ambiente de trabalho seguro	2,84	1,108
34. Fornecer os recursos materiais e temporais adequados à realização de projetos de investigação	2,88	,996

Quadro 1 – Medias e Desvios Padrão da Quebra do Contrato Psicológico do Indivíduo

	Média	Desvio Padrão
1. Realiza tarefas de natureza pessoal em vez de tarefas profissionais no emprego	2,15	1,042
2. Apropria-se da propriedade da organização sem permissão	1,19	,526
3. Fantasia e abstrai-se das suas funções no local de trabalho	2,14	1,159
4. Falsifica recibos de despesas de serviço para ser reembolsado por um valor superior ao efetivamente gasto	1,01	,115
5. Efetua pausas adicionais ou mais longas do que o aceitável no local de trabalho	1,64	,820
6. Propaga rumores ou boatos acerca da organização	1,15	,441
7. Chega atrasado ao emprego sem autorização para tal	1,29	,560
8. Deixa desarrumado ou sujo o local de trabalho	1,57	,814
9. Diz àqueles que o rodeiam que o seu local de trabalho é péssimo	1,50	,848
10. Negligencia as instruções dos seus superiores	1,36	,688
11. Trabalha mais lentamente do que na realidade poderia trabalhar	1,66	,881
12. Discute sobre informações confidenciais da organização com uma pessoa não autorizada para tal	1,11	,426
13. Sai do emprego mais cedo sem permissão	1,21	,483
14. Deixa tarefas para outra pessoa realizar	1,23	,453
15. Denota pouco esforço na realização das tarefas	1,44	,699
16. Usa drogas ilegais ou consome álcool no local de trabalho	1,07	,308
17. Deixa o trabalho prolongar-se para além do necessário para ganhar horas extras	1,02	,141
18. Ridiculiza outras pessoas no local de trabalho	1,15	,408
19. Diz algo suscetível de magoar alguém na organização	1,36	,572
20. Faz observações de carácter étnico, religioso ou racista no emprego	1,11	,440
21. Propaga rumores ou boatos negativos relativos a um colega ou superior hierárquico	1,22	,515
22. Deseja mal a alguém que pertence ao seu local de trabalho	1,34	,775
23. Exalta-se e perde a compostura no local de trabalho	1,41	,604

24. Faz piadas maldosas a alguém na organização	1,29	,608
25. Age de forma rude com alguém no trabalho	1,25	,553
26. Embaraça publicamente uma outra pessoa da organização	1,12	,385

Quadro 2 – Médias e Desvios Padrão relativos à adoção de Comportamentos Contra Produtivos